

## المحاضرة الثانية: الهيكل التنظيمي وأبعاده

التنظيم هو عملية هيكلية كل من الأفراد والموارد الطبيعية لانجاز الأهداف المنظمة كونها تهتم -هذه العملية- بتحديد مهام العمل وترتيب الأشخاص والمصادر الأخرى وصولاً لأداء أفضل، بمعنى العمل على تجميع المهام والأعمال في وحدات إدارية وتحديد الصلاحيات ومسؤوليات كل منها موزعة على نشاطات الأفراد داخل هذه الوحدات.

أما الهيكل التنظيمي فهو الذي يوضح العلاقات الرسمية بين الأقسام والوحدات الإدارية، لذلك فإن الهيكل التنظيمي ينتج من خلال الجهود الخاصة بعملية التنظيم، وبذلك يكون هيكل المنظمة واحداً من النتائج الواضحة لانجاز وظيفة التنظيم، بمعنى: أن وظيفة التنظيم تُشير إلى عملية صنع قرارات المدراء، أما الهيكل التنظيمي فيشير إلى نتائج هذه القرارات.

وتشير مصطلحات: التركيب، التصميم، البناء، الهيكل، المحتوى، الخارطة، الشكل ... إلى معنى الهيكل التنظيمي لكن الأكثر استعمالاً وقبولاً هو مصطلح الهيكل، والتصميم التنظيمي يُعرف عادة بأنه الوضع الكلي لعناصر الهيكل التنظيمي والعلاقات القائمة بين هذه العناصر المستخدمة لإدارة كل منظمة فالتصميم عملية أشمل من الهيكل، فهي تختص أو تمثل اختيار وإدارة الأبعاد والأجزاء المختلفة التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي.

**أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:** هو شكل التنظيم وهو الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية، والمتحكم بكيفية تعاون الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية أو أهداف المنظمة وقد تمّ تعريفه في قاموس أكسفورد بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات.

**ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية:** هناك تنوع كبير لأشكال الهياكل التنظيمية لكن هناك عدد منها أكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة وفيما يلي توضيح موجز لأهم هذه الأنواع:

**1. الهيكل التنفيذي أو البسيط:** وهو من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية وأكثرها انتشاراً، وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص وكذلك في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة، وغالبا ما تتكون هذه الهياكل من وحدة واحدة تتكون من مدير ومجموعة من المنفذين الذين يقومون بالعمل الرئيسي وبذلك فهو من أيسر أنواع الهياكل التنظيمية، والذي يميز هذا الهيكل هو: الإشراف المباشر، التخصص القليل، تدريب وتعليم قليلين، المركزية، العدد القليل من وسائل الاتصال والارتباط.... الخ، ومن جهة أخرى يتصف هذا الهيكل بسماحه للتنفيذ المرن والسريع للاستراتيجيات وتواصله مع المتغيرات الإستراتيجية بشكل سريع، وهذا ما يسمح له بتكوين ميزة تنافسية تؤهله في بعض الأحيان للتنافس بصورة فاعلة.

**2. الهيكل الوظيفي:** لقد كان فريدريك تايلور أول من ساهم في إرساء قواعد الهيكل

التنظيمي على أساس الوظائف وأشار إليه في كتابه "إدارة الورش" الذي نشر عام

1903م؛ إذ لاحظ تايلور بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهوداً ووقتاً أطول للانجاز، لذلك قدم هذا النوع من التنظيم والذي يقوم على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وغالباً ما تحتاج المنظمات هذه الهياكل عند كبر حجمها، وبذلك يكون التخصص هو الميزة الرئيسة للهياكل الوظيفية.

ويلائم هذا النوع من الهياكل المنظمات متوسطة الحجم التي يوجد فيها عدد من خطوط الإنتاج داخل الصناعة نفسها، ويكون العاملون فيها متخصصين في الوظائف المختلفة مثل التسويق، التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية... الخ أهم إيجابيات هذا الهيكل هو سماحه بسيطرة تشغيلية أكبر للمستوى الأعلى في المنظمة ويرتبط بهذا تحديد واضح للأداء والمهام، أما أهم سلبياته فهي أنه يمكن أن يصبح عبئاً على كبار المدراء حول القضايا التشغيلية اليومية وخاصة عندما تصبح المنظمات أكبر ومنتوعة أكثر إذ قد يعتمد هؤلاء المدراء على مهارات المتخصصين لديهم بدلاً من اتخاذ منظور استراتيجي شامل بشأنها.

### 3. الهيكل المتعدد الأقسام أو الهيكل التقسيمي: يصلح هذا الشكل في حالة المنظمات

التي فيها عدد من خطوط الإنتاج في عدد مختلف من الصناعات، وإنّ الصفة الرئيسة لهذا الهيكل هي أن المنظمة تقسم تقسيم ثانوي على وحدات أو أقسام.

وقد تتشكل هذه الأقسام على أساس المنتجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية

أو عمليات المنظمة.... الخ ويتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المركز الرئيسي،

كما أن المدراء في كل قسم كما يعالجون وظائف كادرهم وقسمهم فإنهم يقومون أيضا بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بهم بالتنسيق مع المدير العام، وأهم ما يميز هذا الشكل: الوصف الدقيق لمعايير المخرجات، تخصص الوظائف الدقيق الرسمية الواسعة، وسائل اتصال بين الأقسام ضعيفة، لا مركزية محدودة... الخ.

**4. الهيكل المصفوفي:** نشأ هذا النوع تاريخيا في صناعات الفضاء منذ الخمسينات وبالتحديد في وكالة ناسا الأمريكية، وهو هيكل مصمم بحيث يجمع بين نوعين من أنواع التنظيم هي الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي وهو الهيكل الوظيفي غالبا وتنظيم فريق المشروع، وينتج عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزءا من إدارة وظيفية ومن فريق المشروع في الوقت نفسه ومن ثم يصبح لديه رئيسان مسؤول تجاههما، وذلك يعني أن هناك انسياب مزدوج للسلطة، أي أن الأفراد في هذا الهيكل يستلمون أوامرهم من الإدارة التي ينتمون إليها وظيفيا ومن إدارة المشروع الذين يعملون فيه، إن الهيكل المصفوفي مصمم لانجاز نتائج محددة بواسطة استخدام فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم غالبا ما يستخدم عندما تكون المنظمة مُطالبة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، بحيث يحقق هذا الشكل المرونة العالية للمنظمات التي تتواجد في بيئة ديناميكية ومعقدة.

## ثالثا: أبعاد الهيكل التنظيمي

سنناقش الأبعاد أو الخصائص الثلاثة التي نعتبرها أبعادا جوهرية في إعداد هيكل المنظمة وهي:

## 1. التعقيد:

ويعنى بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، إذ أن هناك تمايز أفقي وتمايز عمودي وتمايز جغرافي، وسيتم إلقاء الضوء على كل منها:

▪ **التمايز أو الاختلاف الأفقي:** يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذلك. وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية، تكون المنظمة أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد والذي يصعب عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وكذلك الحال بالنسبة لعملية تنسيق الأنشطة. وفي الواقع فإن أكثر المتغيرات وضوحا بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة هي تقسيم العمل والتخصص.

▪ **التمايز العمودي:** ويعنى به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، ويزداد التمايز والتعقيد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة، وتبعاً لذلك تزداد احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، كما تزداد صعوبة تنسيق القرارات

الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومن الممكن أن يفهم التمايز الأفقي بشكل أفضل كنتيجة لزيادة التمايز العمودي، إذ كلما ازداد التخصص ازدادت أهمية التنسيق، إن ازدياد التمايز الأفقي يعنى تزايد الحاجة إلى برامج تدريبية والتخصصية في العمل. إن المنظمات التي تمتلك نفس العدد من العاملين تتباين في درجة التمايز العمودي، وإن العامل المحدد لهذه الحالة هو نطاق الإشراف، والذي يعنى عدد العاملين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية، وأنه كلما صغر نطاق الإشراف ازدادت المنظمة طولاً.

▪ **التمايز الجغرافي:** ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة، وأنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي كلما ازداد التعقيد، وفي الواقع أننا عندما نفحص المنظمات نجد العديد من العوامل أو المتغيرات تختلف من منظمة إلى أخرى، بل وحتى داخل المنظمة الواحدة، وهذا واضح بالنسبة للتمايز الأفقي، وإن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل من التمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز الجغرافي، تعمل معا وبانسيابية عالية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وهنا ستزداد الحاجة إلى استخدام أساليب أو أدوات تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية.

## 2. الرسمية:

وهي الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك، والملاحظ أنه كما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، أما لو كانت الرسمية منخفضة أو قليلة فإن عمل الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج، أو مبرمج ولكن بشكل قليل، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله. وعليه فإن الرسمية هي مقياس للمعيارية أيضا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة؛ إذ أن هناك أعمال معينة لا تحتاج إلى رسمية عالية، كما الحال بالنسبة لمحاضرة الأستاذ بالجامعة، بينما الموظف الذي يعمل في قسم تسجيل الطلبة عليه أن يتبع خطوات محددة في تسجيل الطلاب وتوثيق نتائجهم الفصلية أو السنوية بدقة عالية، وهذه الخطوات تملئها عليه إدارة الكلية. والملاحظ أنه كلما ازدادت الحرفية أو المهنية في عمل معين قلت الرسمية بالمعنى الذي عرفناه سابقا، وإن كانت هناك بعض الاستثناءات. وكما تختلف الرسمية وفقا لمعيار الحرفية أو درجة المهارة، تختلف أيضا وفقا للمستويات الإدارية. ولذلك فإن الرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة. وإن طبيعة العمل الذي يمارس يؤثر على درجة الرسمية، فالأعمال في قسم الإنتاج أكثر

رسمية من أعمال البيع أو البحث والتطوير. والسؤال الذي نطرحه : لماذا كانت الرسمية مهمة؟ والجواب أن المنظمات تستخدم الرسمية لأن فيها فوائد عديدة من بينها مثلا أنها تقلل من الاختلافات الحاصلة في السلع التي تنتجها المنظمة، فضلا عن أنها تجعل من عملية المراقبة عملية سهلة، ومن جهة أخرى فإن الرسمية تساعد على إتمام عملية التنسيق. بقى أن نقول أن الرسمية العالية تقلل من النفقات، أي أن فيها مردودا اقتصاديا. ذلك لأن المرونة في العمل تكلفنا أموالا طائلة. بينما الرسمية العالية تعمل على حصر سلوك الفرد العامل داخل الشركة في إطار محدد، الأمر الذي ينجم عنه تقليص في تكاليف متابعته، والسؤال الآخر: هل توجد علاقة بين الرسمية والتعقيد ؟ الجواب: بالتأكيد هناك علاقة قوية بين كل من التخصص، والمعيارية، والرسمية. فعندما ينجز أو يمارس الأفراد في المنظمة مهام محددة ومتكررة ومتخصصة، فإن أسلوبهم يكاد يكون معياريا موحدًا ومتشابه إلى حد كبير، كما يحكم تصرفاتهم الوظيفية عدد كبير من القواعد والإجراءات الرسمية. ولكن لكل قاعدة استثناء أيضا، إذ نجد بعض الحالات ذات التعقيد العالي تقتنر برسمية واطئة. فالشخص المحترف الذي تدرب تدريبًا علميًا عاليًا لا يحتاج إلى إجراءات أو قواعد كثيرة لإتمام عمله بشكل جيد.



## 3. المركزية:

تعنى المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية، علماً أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، وتعنى اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، إن موضوع المركزية واللامركزية رغم ما كتب عنه، لا زال يمثل واحداً من أعقد المواضيع في المنظمة.

وإنه من المنطوق عليه في أدبيات الإدارة أن المنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وإن المنظمة في حقيقة الأمر هي نظم متكاملة من صناعة القرارات ومعالجة المعلومات، وهي تضمن تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تنسيق الجهد الجماعي، لذلك كانت قضية القرارات ومعالجة المعلومات قضية مركزية في صيرورة وتجسيد التنسيق على أرض الواقع.

ولكي يحافظ المدراء على حيويتهم في العمل الإداري نجدهم يخولون جزءاً من هذه المعلومات والمواضيع وحق البت بها إلى الآخرين، هذا التحويل هو في حقيقة الأمر اللامركزية، إذن من أجل السرعة في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل لا تحتمل التأخير نلجأ إلى اللامركزية، ولا بد أن نضيف أيضاً أن الإدارة يزداد ميلها إلى اللامركزية عندما

تمتلك فروعاً منتشرة ومتباعدة عن بعضها جغرافياً، وذلك من أجل ضمان أكثر للحلول أو المعالجات الواقعية التي تتلاءم وخصائص البيئة التي يوجد فيها الفرع.

#### 4. العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية:

تؤكد دراسات إدارية عديدة وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، بينما ترتبط اللامركزية بقوة بالتعقيد العالي، والحجة هي أن تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنهم يعرفون بمجريات الأمور التي ينجزونها أو يتعاملون معها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا زالت العلاقة بين الرسمية والمركزية غامضة نوعاً ما ومحيرة أحياناً. والكثير من الدراسات خلصت إلى أن هناك علاقة قوية بين المركزية والرسمية، بينما وجدت بحوثاً أخرى أكثر حداثة علاقة قوية ولكنها عكسية بين الطرفين. حيث أن هناك بعض المنظمات تؤكد بصورة أكثر على الرسمية ولكنها لا مركزية أيضاً.

إن الرسمية العالية بالإمكان رؤيتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي، فحينما يكون غالبية العاملين في المنظمة غير ماهرين فمن المحتمل أن تجد الكثير من الإجراءات والقواعد الرسمية الرامية إلى قيادة سلوكيات هؤلاء العاملين بالشكل الذي ترغبه المنظمة، وبالإمكان أن تجد أيضاً القيادة العليا في هذه المنظمة قيادة سلطوية ومركزية أيضاً، وعند تفحص السيطرة في هكذا منظمة نجد أنها تمارس بالأطر الرسمية وتتركز اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا، أما لو انتقلنا إلى

منظمة أخرى فيها غالبية العاملين متخصصين أو مهنيين أو محترفين Professional ستجد شيوع اللامركزية والرسمية القليلة، لكن ذلك ليس دائما لأن نوعية القرارات المطلوب البت بها تغير من هذه العلاقة، إذ يتوقع المحترفين لا مركزية في القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة وإن كان هذا لا ينطبق على بعض القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأفراد كالأجور وإجراءات تقييم الأداء أو القرارات الإستراتيجية، ثم إن رغبة واهتمامات المحترفين من جهة أخرى تكمن في عملهم الفني لا في صناعة القرارات الإستراتيجية. هذا قد يؤدي إلى رسمية واطئة مع مركزية في آن واحد. على أية حال، إن المركزية تقترن بالإستراتيجية وليس بالقرارات التشغيلية كما أن للقرارات الإستراتيجية تأثيرات بسيطة في الأنشطة التي يمارسها الفنيون أو المحترفون.