

المحاضرة الرابعة: حجم المنظمة

أولاً: مفهوم حجم المنظمة

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة، ونقطة الانطلاق هنا أنه مادام الأفراد وتفاعلاتهم هي التي يتوجب هيكلتها، إذا وعليه فإن هناك علاقة قوية بين عددهم والهيكل التنظيمي، علاقة تتفوق على أي مقياس آخر للحجم، على أية حال، إن اتفاق أغلب الباحثين على أن الحجم يجسده عدد العاملين، فهذا لا يعني بالضرورة أن موقفهم صحيح، فالحجم مفهوم متعدد الأبعاد يمكن حصره ببعد واحد، ويبدو أن وجود الارتباط والعلاقة القوية بين عدد العاملين والمقاييس الأخرى الخاصة بالحجم هو الذي يجعلنا نؤكد أن حجم العاملين يعتبر مقياساً دقيقاً لحجم المنظمة، فمثلاً وجدت علاقة قوية بين عدد العاملين وصافي الموجودات، كما أن عدد العاملين ممكن الاعتماد عليه بشكل كبير في قياس حجم الجامعات والمستشفيات، ولكن هل أن مقياس الحجم يجسد كل المتغيرات التنظيمية في الهيكل؟ للجواب على ذلك، نقول أنه متغير مهم يساعد في التنبؤ ببعض المتغيرات الهيكلية وليس كلها.

ثانياً: علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية

هل يؤثر الحجم في التعقيد والمركزية والرسمية بنفس الدرجة وبذات الاتجاه أم أن التأثير يختلف داخل المنظمة الواحدة؟ هذا ما سيتم تناوله.

1- **علاقة الحجم والتعقيد:** وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، وأن الحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً وعمودياً، إلا أن العلاقة ليست متوازنة، فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل أو التخصص، أو عدد المستويات الإدارية سيزداد بنفس المقدار. وبالخلاصة، أنه إذا تم التسليم بأن الحجم يؤثر في التعقيد فإن شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة وعائداتها، حكومية أو خاصة. كما يتوجب عدم إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط. فمثلما يؤثر الحجم في التعقيد فإن للتعقيد وزيادته أثر في زيادة الحجم أيضاً.

2- **العلاقة بين الحجم والمركزية:** من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي. فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو حتى مجموعة أفراد الإحاطة بها أو توقعها، وكلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية، أي اتجهت الإدارة إلى تحويل جزءاً من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

3- **العلاقة بين الحجم والرسمية:** لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيراً، فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية، ومن الجدير بالذكر أن

القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة، وإذا كانت القواعد تحكمها الآلية، فإن الإشراف جهد إنساني يحتاج إلى أنشطة عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل، وفي المنظمات الصغيرة يمكننا تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة. وهذه الحقيقة تؤكدها النظرة الاقتصادية والإنسانية. فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفاء تتأثر بزيادة الحجم ؛ أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.

ثالثاً: الحجم والمكون الإداري

في عام 1957 نشر "باركنسون" **Parkinson** قانونه المعروف باسم **Parkinson's Law**، وخلصته أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه. وقد نفى تبعا لذلك أن تكون هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين الذين كلفوا بإنجازه، ووفقا **Parkinson** فإن عدد الموظفين في المنظمة وكمية العمل المراد إنجازه ليس بينهما علاقة.

لقد أتاح قانون **Parkinson** المجال أمام الباحثين للدخول في دراسات عديدة لما يسمى حاليا بدراسات المكون الإداري **Administrative Component** والتي تبحث العلاقة بين

حجم المنظمة والمكون الإداري. ولكن ما هو المكون الإداري؟ هل له تعريف واحد مقبول من الجميع، أم أنه كما رأينا في تعريف الحجم، مفهوم متعدد الأبعاد.

في الواقع لا يوجد اتفاق حول التعريف، فهناك من يُعرف المكون الإداري بأنه النسبة بين المدراء والعاملين أو هو نسبة المدراء التنفيذيين ومعاونوهم إلى عدد العاملين في الإنتاج، أو نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف التنفيذية، ونعني بالوظائف الإدارية الوظائف التي تقدم أنشطة الدعم للعملية الإنتاجية.

إن الدراسات التي اهتمت بدراسة المكون الإداري أكثر من الدراسات الأخرى التي جرت لأي متغير هيكلية آخر من حيث علاقته بحجم المنظمة، ويقوم التبرير العلمي لمثل هذه الدراسات عادة على المنطق الاقتصادي للحاجة إلى الاستخدام الكفء للموارد البشرية في المنظمة، فإذا وظفت المنظمة عددا كبيرا من العاملين لتحقيق أهدافها فهي منظمة غير كفؤة، ويمكن أن تكون غير كفؤة أيضا إذا استخدمت العاملين في مجموعات خاطئة في تركيبها.

ومن بين الدراسات التي تؤيد وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة، دراسة (Terrien & Mills)، وهي دراسة قديمة تعود إلى عام 1955، حيث درس الباحثان (428) معهدا دراسيا في كاليفورنيا.

ووجدوا أن نسبة العاملين الذين يشغلون وظائف (مدير، مساعد استشاري، عميد، مدير عمل.. الخ) قد ازدادت عندما توسع حجم المعهد. بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج

سلبية، أي عدم وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة، بالشكل الذي قدمته دراسة تيرن وملز (Terrien & Mills). إذ توصلت هذه الدراسات إلى وجود ارتباط سالب، أي يتناقص حجم المكون الإداري قياساً بزيادة حجم المنظمة، وعندما نتحدث عن النقص هنا نعني نسبة أو تناسب، فالعدد يرتفع ولكن ليس بنفس نسبة الزيادة في الحجم، فالشركة الصناعية التي تبلغ مبيعاتها السنوية حوالي (5) مليون دولار تستخدم (60) عامل ربما تحتاج إلى خدمات ثلاثة أفراد للمشتريات بدوام كامل، فإذا تضاعف حجم المبيعات فليس معنى ذلك أن الشركة تحتاج إلى ستة أفراد للمشتريات.

أخيراً، لا بد من الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة علاقة غير خطية بل منحنية، بمعنى أن زيادة المكون الإداري لا تقترن دائماً بزيادة حجم المنظمة، فقد نجد في بداية الأمر (عندما تكون المنظمة صغيرة) تزايد بالمكون مع تزايد في حجم المنظمة، ثم نصل إلى نقطة مراوغة عند وصول المنظمة إلى حجم معين، ثم تناقص نسبي في حجم المكون مع استمرار تزايد حجم المنظمة، كما يجب أن نلاحظ أن حجم المكون الإداري يخضع لمؤثرات واعتبارات عديدة (اقتصادية وإنسانية) أكبر من حصره في متغير زيادة حجم المنظمة فقط، ولعل أهم شيء يجب الإشادة به في أبحاث Parkinson، هو أنه وجه الأنظار (ولو ضمنياً) إلى أنه في حالة غياب المقاييس المباشرة والموضوعية لقياس أداء العاملين، يستطيع المدراء بناء إمبراطوريات تخدم مصالحهم الذاتية في المقام الأول.