

المحاضرة الخامسة: الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي

موضوع المحاضرة وأهدافها:

تهدف المحاضرة إلى تمكين الطالب من فهم الأبعاد الأساسية المشكّلة للهيكل التنظيمي، بحث يسهل عليه لاحقاً عملية التصميم انطلاقاً من فهمه لهذه الأبعاد ومدى تأثيرها على تحديد نوع الهيكل المناسب لكل منظمة.

لذلك سيكون الطالب في نهاية المحاضرة قادراً على :

1/ تحديد الأسس الضرورية لبناء الهيكل التنظيمي؛

2/ تحديد طبيعة العلاقة بين هذه الأسس وفي أي اتجاه تكون أكثر إيجابية؛

أولاً: تطور مفهوم الهيكل التنظيمي

تطور مفهوم الهيكل التنظيمي من التقليدي حيث البيروقراطية إلى النظام الحديث مروراً بالنظرية السلوكية، حيث بدأ مفهوم الهيكل التنظيمي مع العلماء التقليديين الذين حددوا أنه عبارة عن تنظيم رسمي يعكس العلاقات بين المستويات الإدارية وأقسامها وقد واجه هذا المفهوم انتقاد العلماء السلوكيين من حيث إهماله للجانب الإنساني، والذين بدورهم عبروا عن الهيكل التنظيمي بأنه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، وذلك لوجود أدوار اجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وعندما ظهرت نظرية النظم تبعها تغير في النظرة للهيكل التنظيمي واعتباره نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي. فالهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة والديناميكية والنمو المستمر، والذي يوجب تحديثه من فترة لأخرى، حيث أن أي تغيير يطرأ على المنظمة أو تطور يتبعه تغير في الهيكل التنظيمي¹.

ثانياً: الأبعاد الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي

تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي²:

1. التعقيد: ويشير إلى عدد الأنشطة والوظائف للأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية، وكلما ازدادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي، ومدى انتشار الوظائف داخل المنظمة والانتشار له ثلاث أشكال هي:

¹ سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين. 2017، ص 66.

² بكر، عمر يوسف عمر، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

- انتشار عمودي (التمايز العمودي): وهو تعدد المستويات الإدارية وكلما زادت المستويات الإدارية زادت الرقابة، وكلما زادت هذه المستويات الإدارية زاد التعقيد في المنظمة؛
 - انتشار أفقي (تمايز أفقي): وهو يدل على الوحدات في الهيكل ويدل على التخصص في العمل ويظهر في زيادة عرض الهيكل التنظيمي، وهو يعطي كفاءة عالية ولكن يؤدي الى الروتينية من الملاحظ أن التمايز الرأسي يتبعه تمايز أفقي؛
 - الانتشار الجغرافي: ويظهر في المنظمات ذات الفروع المتعددة بشكل إقليمي أو محلي أو عالمي.
2. الرسمية: وتطلق عليها البعض مفهوم المعيارية ويقصد بها اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في انجاز أي وظيفة معينة، فكلما كانت هناك خطوات موحدة لأداء وإنجاز مجموعة أنشطة متشابهة وعدم الخروج عن الخطوات المحددة للعمل كانت الرسمية عالية.
3. المركزية: تشير المركزية إلى المستوى الذي له حق اتخاذ القرار، فبعضها لديه مركزية عالية حيث القرارات معظمها من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا، ويعتمد تحديد نوع الهيكل التنظيمي على المركزية و اللامركزية.

ثالثاً: الفرق بين الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية

الخريطة التنظيمية هي إحدى مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات الإدارية، ويسمى كتاب التنظيم الإداري الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم.

حيث أن الخريطة التنظيمية توضح الآتي :

- الأنشطة الرئيسية والفرعية.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات.
- مراكز اتخاذ القرار.
- المجالس واللجان الدائمة.

ويتم تقسيم الخريطة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام :

- **خرائط التنظيم العام** : وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة.

- **خرائط الاختصاص**: وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية التقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة.
- **خرائط الأفراد**: وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية.

العناصر التي تظهرها الخريطة التنظيمية؟

1. من يرأس من؟
2. نطاق إشراف كل مستوى إداري؛
3. السلطة التنفيذية والوظيفية التي يعبر عنها بالخطوط المتصلة؛
4. أسس تجميع الأنشطة؛
5. طبيعة ونوع العمل الذي يتم تأديته ويعبر عنها بتسمية المربعات التي تظهر على الخريطة التنظيمية؛
6. هيكل اتخاذ القرارات، أين تتخذ القرارات الخاصة بمجال معين، مع مجالات عمل المنظمة.

العناصر التي لا تظهرها الخريطة التنظيمية؟

1. درجة السلطة التي تتوافر لدى كل مستوى إداري؛
2. من يملك القوة داخل المنظمة، فالرئيس مثلاً في الخريطة التنظيمية هو أعلى مستوى إداري وهذا يدل على أن لديه السلطة الكاملة في السيطرة واتخاذ القرارات ولكن قد يكون الوضع الحقيقي غير ذلك، فبسبب قوة شخصية نائب الرئيس للإنتاج ولما يتمتع به من خبرة ومعرفة قد يكون له قوة تأثير أكبر من الرئيس، فبالرغم من أن الرئيس يوقع القرارات إلا أن مصدرها هو نائب الرئيس للإنتاج وهذا مالا تستطيع أن تظهره الخريطة التنظيمية؛
3. التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة لا يظهر في الخريطة التنظيمية، فتكوين المجموعات غير الرسمية لا يتم على أساس العمل والسلطة الوظيفية، وإنما على أسس مختلفة، شخصية واجتماعية، مثلاً على أساس السن، الجنس، الديانة، المؤهل، وحدة المصالح... الخ، وقد تكون هذه الجماعات رأسية أو أفقية أو مختلطة، حيث تتكون من أعضاء من مستويات إدارية مختلفة وكذلك أعضاء من نفس المستوى الإداري في نفس الوقت؛
4. لا تظهر خريطة التنظيم مسارات خطوط الاتصال الإدارية الفعلية، ومن الشكل السابق يتضح أن مدير الأجهزة لا يستطيع الاتصال مباشرة بمدير التشغيل مثلاً وذلك لأنه لا يوجد أي خطوط اتصال بينهما، ولكن في الواقع الفعلي عندما يحتاج مدير الأجهزة إلى معلومات من مدير التشغيل فإنه يتصل مباشرة به وهذا ما لا يظهر في الخريطة التنظيمية.