

الفصل ٤ [الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي]

قائمة المحتويات :

- ١- مفهوم الهيكل التنظيمي .
- ٢- أبعاد الهيكل التنظيمي .
- ٣- الوسائل المتبعة في تقنين السلوك .
- ٤- العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي .
- ٥- الأسئلة والأجوبة .

(١) مفهوم الهيكل التنظيمي : يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية:

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- التأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

(٢) أبعاد الهيكل التنظيمي :

- ١- التعقيد والضخامة .
- ٢ - الرسمية والتقنين .
- ٣- درجة المركزية .

أولاً: التعقيد والضخامة : التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً ، وعمودياً ، وجغرافياً .

أ- التقسيم الأفقي :

- يشير إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة ، مثل إدارة الإنتاج ، والتسويق، والأفراد،... الخ .
- هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.
- مبدأ التخصص إيجابياً على كمية وجودة العمل

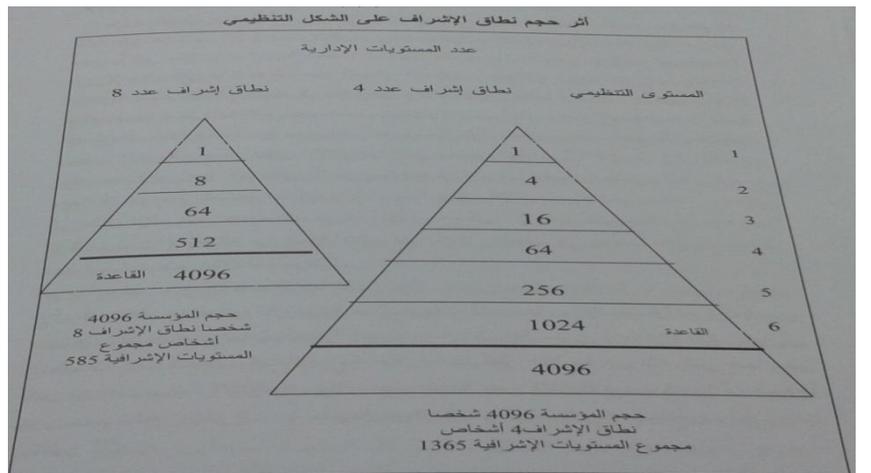
وتتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها :

- ١- الوظيفة .
- ٢- الخدمة المقدمة .
- ٣- المراحل التي تمر بها الخدمة .
- ٤- فئة المستفيد .
- ٥- عدد العاملين .
- ٦- المنطقة الجغرافية .

ب- التنظيم العمودي :

- يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.
- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.
- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لأخرى حتى لو تساوى عدد العاملين فيها ، ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف.
- كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً .

* اثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي :



ج- البعد الجغرافي :

- يؤثر على درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة.
- إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

ثانياً : الرسمية :

- تشير الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف : وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة ، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري .
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية .
- لا يشجع التقنين على المبادرة والإبداع.

* يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلى :

- القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم يؤديون أدواراً محددة بدقة.
 - الثبات والنظام في العمل.
 - ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
 - يمكن الإدارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.
- ٣) الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:
- ١- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم .
 - ٢- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
 - ٣- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة .
 - ٤- السياسات والتعليمات.
 - ٥- الأتمتة أو الميكنة

ثالثاً : المركزية :

- اقتصار حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد ، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي ، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة ، والتي تتمثل في (جمع المعلومات ، تحليل المعلومات ، تحديد بدائل الحل ، اختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ القرار ومتابعته . ويصعب على المدير القيام بها بالكامل
- وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية ، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات ، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- يعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات.

- مراحل اتخاذ القرار :

- ١- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- ٢- تحليل هذه المعلومات.
- ٣- تحديد البدائل المختلفة .
- ٤- اختيار البديل الأفضل.
- ٥- عملية التنفيذ والمتابعة

٤) العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي :

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.
- العلاقة بين المركزية والرسمية.

- ١- تقوم المنظمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد على العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام و الأعمال ويساعدها في ذلك اعتماد أسلوب مركزي في الإدارة.
- ٢- تقوم المنظمات التي تعتمد على الموظفين المهنيين بدرجة أقل من التقنين والرسمية و أسلوب لا مركزي في الإدارة .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،