

## المحاضرة السابعة ابعاد الهيكل التنظيمي

فيما يلي نتطرق الى اهم ثلاثة ابعاد وهي درجة الرسمية والتعقيد والمركزية:

### 1-درجة الرسمية

تشير الرسمية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وتعرف درجة الرسمية بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة، وسنعرض فيما يلي مداخل قامت بتحديد درجة الرسمية:

#### المدخل التقليدي:

مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الألماني Max Weber ، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النموذج البيروقراطي أو المثالي، ويشير (Max 1957) في هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم، ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي على مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن توجه أفراد آخرين، ويرى Weber أن تحقق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك التزام عليهم بطاعة أوامر الرئيس في نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالإدارة التي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين، وهذه الإدارة هي السلطة الرسمية. ويميز Weber بين ثلاثة رسائل لممارسة السلطة البطولية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية، وينتقد Weber الشكل الأول والثاني لممارسة السلطة، ويرى الممارسة القانونية هي الطريقة الفعالة بالمقارنة بالقيادة البطولية والتقليدية لأنها تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التي تتميز بالرشد.

نخرج من ذلك أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على السلوك الرسمي غير الشخصي، ومن ثم يمكن تجنب المحسوبية التي تعوق الإنجاز

#### المدخل السلوكي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكي أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة، واهتم كثير من الباحثين بالآثار غير المقصودة بتطبيق درجة عالية من الرسمية، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة وظائف القواعد والهدف منها، واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبي الذي يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين. ويعتبر Merton 1940 من أوائل الذين تنبهوا للآثار غير المتوقعة إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة، كما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجور، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمي. ويرى Selzink أيضاً أن المغالاة في استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، فهذه

اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد في نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب. أما Thomson فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، وانتقد نموذج Max على أساس أنه يتعامل مع التنظيم كنظام مغلق لا يتأثر بالتغيرات البيئية، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما رعت الوحدات التنظيمية ذلك، ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذا ما طبق على عالم ثابت.

ويضيف Ailken 1980 بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلاءم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة.

### المدخل الحديث:

على الرغم من الجهود البحثية التي أشارت إلى ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال وأيضاً تلك التي أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فاعلية المنظمات، نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد الدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجيا والإستراتيجية.

## 2 درجة التعقد

### درجة التعقيد:

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

#### أ . التقسيم والتخصص الأفقي:

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح

#### ب . والتقسيم الراسي:

يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح

#### ج . والتقسيم الجغرافي:

يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة

فالهيكـل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

### **3 درجة المركزية.**

تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، ويشير Hall 1989 إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات، ويشير Hage 1988 إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل جماعة العمل في المنظمة. ويضيف Vende Ven 1980 بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج. إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.