



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك سعود

التنظيم وأساليب العمل

١٤٣٦هـ



الوحدة الخامسة: أبعاد (خصائص الهيكل التنظيمي)

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن يتعرف على:

أبعاد الهيكل التنظيمي

العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية

العلاقة بين حجم المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي



مقدمة

هناك عدة أبعاد (خصائص رئيسة) للهيكل التنظيمية، يتعين على أخصائي التنظيم تحليلها لأنها تلعب دوراً مهماً في تحديد شكل الهيكل التنظيمي ومكوناته وعناصره المختلفة، وأبرز هذه الأبعاد:

(١) درجة التعقيد.

(٢) درجة الرسمية.

(٣) المركزية.

(٤) التخصصية.

(٥) المعيارية.



درجة التعقيد (Complexity)

تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر، هي:

(١) التمايز الأفقي (Horizontal Differentiation)

(٢) التمايز الرأسى (Vertical Differentiation)

(٣) التمايز المكاني (Spatial Differentiation)

تعريف التمايز الأفقى: عدد الأنشطة/الوحدات، ومجموعات الوظائف المهنية

المختلفة والتخصصات المتنوعة (كلما ازدادت الأنشطة والوحدات ومجموعات

الوظائف وتنوعت التخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً.



يتبع / درجة التعقيد (Complexity)

تعريف التمايز الرأسي: يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلى مستوى إداري وحتى أدنى مستوى إداري (كلما ازداد عدد المستويات التنظيمية كلما ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً).

تعريف التمايز المكاني: يشير إلى درجة الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنشأة (يزداد التعقيد الهيكلي كلما زاد عدد الوحدات الواقعة في مناطق ومواقع مختلفة وكلما زادت نسبة العاملين فيها والمسافات بينها).



يتبع / درجة التعقيد (Complexity)

الدلالات العملية لدراسة وتحليل درجة تعقد الهيكل التنظيمي للمنشأة:

- كلما ازداد التعقيد الهيكلي كلما ازدادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة لتحقيق التكامل بين الأجزاء المختلفة.



درجة الرسمية (Formalization)

- تعريف (درجة الرسمية):** مدى اعتماد المنشأة على الأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية (المكتوبة وغير المكتوبة) في توجيه وضبط سلوك الموظفين وسير العمل
- كلما ازداد الاعتماد على الأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير في ضبط السلوك الوظيفي كلما ازدادت درجة الرسمية.



يتبع/درجة الرسمية (Formalization)

تتفاوت درجة الرسمية من منشأة إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:

- (١) حجم المنظمة.
- (٢) تنوع الأنشطة والتنبؤ بها (أعمال روتينية نمطية أو غير نمطية).
- (٣) البيئة (بيئة مستقرة أو غير مستقرة).
- (٤) نوع الأعمال/الوظائف (أعمال تتطلب مهارة أو أعمال لا تتطلب مهارة).
- (٥) المستوى الإداري.



يتبع/درجة الرسمية (Formalization)

تلجأ المنظمات إلى تكريس الرسمية لتحقيق عدة أهداف، منها:

(١) ضبط السلوك والسيطرة عليه والتنبؤ به لتقليل درجة الاختلاف.

(٢) التنسيق بين أدوار الأفراد.

(٣) تقليص مجال الاجتهاد لدى الموظفين.

الآثار السلبية للرسمية الشديدة:

(١) لا تسمح بالإبداع والمبادرات الفردية.

(٢) لا تساعد على نمو الموظف وتطوره.

(٣) يمتد تأثيرها على الموظف إلى خارج إطار العمل وقد تصبح غاية

وليست وسيلة.



درجة المركزية (Centralization)

تعد المركزية من الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمية، ويتعين على أخصائي التنظيم تحليل درجة المركزية لأنها تلعب دوراً مهماً في فاعلية الهيكل التنظيمي.

العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية

- **العلاقة بين التعقيد والرسمية:** هناك اختلاف في شكل العلاقة بينهما، فالبعض يرى بأن درجة الرسمية تقل مع تزايد درجة التعقيد والبعض الآخر يرى العكس.

- **العلاقة بين التعقيد والمركزية:** هناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقات عكسية بين درجة التعقيد والمركزية، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.



يتبع العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية

- **العلاقة بين المركزية والرسمية:** هناك اختلاف في شكل العلاقة بينهما، فالبعض يرى وجود علاقة عكسية، والبعض الآخر يرى وجود علاقة طردية، ومن العوامل التي تلعب دوراً في تحديد شكل العلاقة بينهما نوعية العاملين في المنشأة، فإن اتصفت الغالبية منهم بأنهم عمال غير مهرة تزيد درجة المركزية والرسمية والعكس صحيح.



أبعاد أخرى للهياكل التنظيمية

(١) درجة التخصصية (Specialization) : يرتبط الشكل العام للهيكل

التنظيمي عادة، بعدد الأدوار المتخصصة في المنشأة وتوزيعها، ويميل

أصحاب الأدوار المتخصصة تلقائياً نحو التقارب المكاني والزمني. (كلما

كان التقسيم على أساس التخصص ازداد عدد الوحدات)

(٢) درجة المعيارية (Standardization) : النمطية أو الرتابة في العمليات

التي يتم إنجازها تختلف باختلاف المنظمات، في المصانع مثلاً: تزيد

الرتابة، وقل في المنظمات المهنية (قطاع الاستشارات)، وتقل أكثر في

المنظمات التي تنتهج أسلوب العمل المرن.



العلاقة بين حجم المنشأة وأبعاد الهيكل التنظيمي

المنظمات الكبيرة	المنظمات الصغيرة	البعد
أعلى	أقل	درجة التعقيد
أعلى	أقل	درجة الرسمية
أقل	أعلى	درجة المركزية
أعلى	أقل	درجة التخصصية
أعلى	أقل	درجة المعيارية



مصطلحات

المصطلحات المطلوبة باللغة
الإنجليزية هي المصطلحات التي
وردت داخل الشرائح