

## المحاضرة الثانية: الهيكل التنظيمي:

تتأثر فاعلية المؤسسة بدرجة كبيرة بنمط هيكلها التنظيمي، الذي يعبر عن قدرتها على ممارستها لوظائفها وأدائها لدورها داخل البيئة التي تعمل بها.

ويوصف الهيكل التنظيمي/ هيكل التنظيم الإداري/ الخارطة التنظيمية عموماً بأنه: نظام يوضح مهم المؤسسة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، وبين الجهات ذات المصلحة من جهة أخرى.

" هو نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تتحكم بآليات تعاون الافراد واستخدامهم للموارد لإنجاز الأهداف." <sup>1</sup> فالهيكل التنظيمي: هو الآلية الرسمية التي يتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

" هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه." <sup>2</sup> فهو إذن جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية.

وبالتالي، يعتبر الهيكل التنظيمي " تعبيراً بيانياً عن نظام العلاقات الذي يحكم جميع الوحدات والأقسام داخل التنظيم." <sup>3</sup>

وعموماً، يمكن النظر إلى بنية وتنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي) على أنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة العاملين فيها.

**أهميته**<sup>4</sup>: يعتبر الهيكل التنظيمي الصورة التوضيحية لعلاقات العمال داخل المؤسسة، وأدوارهم الوظيفية، وتتجلى أهميته في:

➤ يوضح كافة التقسيمات والوحدات التنظيمية، بما يعطي صورة إجرائية عن المؤسسة.

➤ يحدد المسميات والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - نعمة عباس خفاجي و طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 170.

<sup>3</sup> بدر الدين زواق، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، دار قرطبة، 2010، ص 187.

<sup>4</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، 2002، ص 68 (بتصرف)

- يوضح انسيابية العمليات الإدارية داخل المؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض.
- يوضح علاقة الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة ببعضها البعض، والعمليات الإدارية التي تتخللها.

**أنواعه: تتعدد تصنيفات وأنواع الهياكل التنظيمية، ومنها<sup>5</sup>:**

**من حيث الرسمية:** يكل تنظيمي رسمي، وهو الهيكل الذي تتحدد وفقه كل العلاقات الرسمية، والأدوار والمسؤوليات، ويوضح المراكز الوظيفية في جميع الاتجاهات. وهو الهيكل القانوني الذي ترتضيه المؤسسة وتعلنه في لوائحها الرسمية. وهيكل تنظيمي غير رسمي يتجلى في جملة العلاقات غير الرسمية التي تنتج وفق تفاعل أفراد المؤسسة أثناء أداء وظائفه اليومية. ( هناك من يعارض وجود هيكل تنظيمي غير رسمي)

**من حيث الاتجاه:** هيكل تنظيمي عمودي، أفقي، وشبكي. حيث تتحدد وفق الهيكل التنظيمي العمودي علاقات السلطة والمسؤولية والمهام والأدوار وفق النظرية الكلاسيكية في التنظيم، من حيث هيراركية السلطة ومركزيتها، اتجاهات الاتصال... بينما تتجلى خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث المشاركة في صنع القرارات ومرونة الاتصالات وتشارك السلطة في الهيكل الأفقي. ويعمل الهيكل الشبكي بخصائصه المتعددة على إعطاء كل العمليات التنظيمية خصائص متعددة الأبعاد.

وهناك تصنيف آخر:

**الهيكل الميكانيكي:** ويكون على شكل هرمي، تنتزع فيه السلطات بصورة عمودية. يكون هذا النمط فاعلا في حالة استقرار المؤثرات البيئية الخارجية وفي المؤسسات التي تتبع أعمالا روتينية متكررة.

وعموما، فالهيكل الميكانيكي هو نتاج النظرة التقليدية ( خاصة التaylorية) الصارمة في تحديد المهام والمسؤوليات، معتبرة المحيط ظاهرة مستقلة تماما عن المؤسسة.

<sup>5</sup>- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 4، عمان، 2009، ص166- ص 177 (بتصرف)

**الهيكل العضوي / الحيوي / المسطح:** ويكون أفقيا ولا تبرز فيه المستويات التنظيمية. ويستخدم أكثر في حالة عدم ثبات البيئة، لدى المؤسسات التي تريد التميز في العمل.

وتتعامل الهياكل العضوية مع المحيط كبعد متكامل مع المؤسسة، يتميز بالحركية، وبالتالي لا بد من التفاعل معه بالطريقة نفسها ( الحركية) باعتماد طرق أكثر مرونة في توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات.

الهيكل العضوي	الهيكل الميكانيكي	الخصائص الهيكلية
مرن	قاطع ودقيق	تحديد المهام
عمودية وأفقية	عمودية	الاتصالات
منخفضة	عالية	الرسمية
الخبرة	السلطة	التأثير
متنوعة	مركزية	السيطرة

الهيكل العضوي	الهيكل الميكانيكي
تنوع نماذج الترابط: التسلسل والتفرع	خط تسلسلي واحد كنموذج للترابط
مرونة الأدوار ( التنقل بين المستويات)	تفريق واضح بين الأدوار

هيمنة النمط العمودي في السلطة والاتصالات	السلطة والاتصالات أفقية
التركيز على الإجراءات	هيمنة الإصلاحات والتعديلات
الاعتماد على الاستقرار	الاعتماد على الحركة والتوسع

**خصائص الهيكل التنظيمي:** يمكن رصد الخصائص التي يتفق حولها الباحثون للهيكل التنظيمية المختلفة على النحو التالي: التعقيد أو التشابكية، الرسمية أو درجة التقنين، المركزية. والجدير بالملاحظة أن الهيكل التنظيمي لابد أن يراعي أثناء تصميمه العديد من الأمور، أهمها: تسلسل الرتب والمراكز الإدارية وعلاقاتها، الدقة والوضوح من حيث تحديد المراكز والأدوار ومسمياتها والارتباطات بينها، والتحديد الدقيق للارتباط بين جميع وحدات وأقسام المؤسسة.<sup>6</sup>

**1- التعقيد:** نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة. وهناك تمايز أفقي وآخر عمودي.

التمايز الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام، بالاعتماد على المهام المنجزة والمستويات المختلفة. ويتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام، يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبطة عمودياً، ويراعي هذا التقسيم عوامل التخصص. وغالباً ما يبدأ الهيكل التنظيمي بسيطاً ثم ما يلبث أن يزداد تعقيداً وينقسم إلى فروع عديدة، وفقاً لتعدد المهام وتشعبها.

التمايز العمودي: ويعني عمق الهيكل التنظيمي، وذلك بزيادة عدد المستويات الإدارية في المؤسسة. وهو ما يزيد من بعد الإدارة عن العمل، مما يزيد من احتمالات التشويش وعدم دقة الإتصالات، ويصعب على الإدارة التعرف على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

وتجدر الإشارة إلى أن التعقيد ( التمايز) الأفقي والعمودي ليسا مستقلين.

<sup>6</sup>- راجع: عباس نور الدين، - راجع: عباس نور الدين، دار العمل الإسلامي، دار المداد، بيروت، 1999، ص114.

2- الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد إجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمّط.

كما نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة؛ بحيث لا يستطيع الخروج عنها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

وتقتضي درجة التعقيد وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل، وتتميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين؛ حيث لا يكون هناك مجال لتفاوت السلوك من عامل لآخر في مجال التعامل مع الزبائن مثلاً. فكلما فرضت الرسمية كلما كانت إجراءات العمل واضحة وسلوكيات العامل متوقعة.

3- المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي. وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

وتؤكد المركزية على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين؛ حيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة بصورة قاطعة، كما تعكس المركزية حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في قمة الهرم (مركزية)، أو توزيعها بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرار (لامركزية)

محددات الهيكل التنظيمي<sup>7</sup>: نقصد بالمحددات العوامل التي لها تأثير على الهيكل التنظيمي وتتحكم في نوعه داخل المؤسسة. ويختلف الباحثون في تحديد هذه المحددات، ونذكر منها: الاستراتيجية، البيئة، التكنولوجيا، القوة والسيطرة، حجم المؤسسة.

1- الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها: مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى لمؤسسة، والرامية إلى تكييف المؤسسة مع محيطها.

---

<sup>7</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 172- ص 174 (بتصرف).

- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006، ص - ص: 116- 117.

وعلى اعتبار أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من رصد مهامها وفق نموذج محدد وتحقيق أهدافها، فإن إعداد الهيكل التنظيمي وتحليله وتعديله لا بد أن ينطلق من الأهداف الإستراتيجية. وأي تغيير في الإستراتيجية يتبعه ضرورة تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وفي الدراسة التي أجراها ألفرد شاندر **a. Chandler** حول أثر الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي، تم التوصل إلى أن تغيير الإستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي مرتبطان تماما، بما معناه أن أي إستراتيجية جديدة تستلزم هيكلا تنظيميا يتلاءم مع ما جاءت به الإستراتيجية من أهداف وما يمكن أن يحققها من مهام. وإذا لم تعدل المؤسسة من هيكلها التنظيمي بوجود إستراتيجية جديدة فستواجه حالة من عدم الكفاءة.

وخلاصة القول أن الهياكل التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، ذلك أن عملية التنظيم والهيكلية تتعلق بالتوجه الإستراتيجي المتبنى من طرف المؤسسة ( إستراتيجية التوسع، الانكماش، التفرع، الاحتواء)؛ حيث يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا لاستراتيجية المؤسسة، وهي التي تحدد.

**2- البيئة:** البيئة هي الإطار الذي تتواجد داخله المؤسسة وتقوم بنشاطها. وتعرف على أنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل مكونات وعناصر المؤسسة كما يمكن أن تتشكل البيئة من كل الأحداث والقوى مهما كانت طبيعتها ( اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، سياسية، دينية... الواقعة خارج نطاق المؤسسة.

ويتفق نوع الهيكل التنظيمي مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة. ففي دراسة برنز وستولكر التي تمت على 20 شركة انجليزية واسكتلندية وهدفها الكشف عن أثر التغيير البيئي على نمط الهيكل التنظيمي، توصل الباحثان إلى أن الهيكل الفعال هو ذلك الهيكل الذي يتلاءم مع متطلبات البيئة. وبالتالي فإنه من المجدي استعمال الهيكل الميكانيكي في حال البيئة المستقرة والهيكل العضوي في حال البيئة المضطربة

أما الدراسة التي أجراها لورنس ولورش، والتي هدفت بدورها للتعرف على العلاقة بين أنواع مختلفة من البيئات بالهيكل التنظيمي، فقد توصلنا من خلالها إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يختلف من قسم لآخر، وذلك لأنهما افترضا عدم التوحيد في المؤسسة، لذلك قد يختلف الهيكل التنظيمي

من قسم لآخر، ذلك أن كل قسم يتعامل مع بيئة فرعية، وحسب خصائص تلك البيئة يكون نوع الهيكل التنظيمي للقسم.

**3- التكنولوجيا:** يختلف الباحثون في تحديدهم للمعنى المقصود بالتكنولوجيا، فمنهم من يرى أن التكنولوجيا هي تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة في العمل، ومنهم من يرى (Daft) أنها الأدوات والأساليب المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وحسب العالم khandwalla فالتكنولوجيا هي التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية. ولقد توصلت جوان وودورد إلى وجود علاقة متلازمة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي تحدث تغييرا تكنولوجيا لا بد أن تتبعه بتعديل على مستوى الهيكل التنظيمي حتى تحقق الفاعلية المنشودة من وراء التكنولوجيا.

كما توصل بيرو charles perrow أن أساليب الإشراف والتنسيق الموزعة حسب الهيكل التنظيمي تتأثر إلى حد كبير بنوع التكنولوجيا المستخدمة ( تكنولوجيا الإنتاج/ تكنولوجيا المعرفة)، إذ كلما كانت التكنولوجيا متطورة تطلب ذلك إشرافا أدق وتنسيقا أكبر.

**4- القوة والسيطرة:** يرى البعض أن المحددات السابقة ( الاستراتيجية، الحجم والتكنولوجيا) هي محددات ظرفية، ولا يمكنها أن تؤثر على هيكل المؤسسة تأثيرا كبيرا، فكل واحد من تلك المتغيرات لا يستطيع أن يؤثر لوحده على هيكل المؤسسة، بل يكون تأثيره جزئيا ولا بد من وتواجد المحددات الأخرى متفاعلة ليرز ذلك التأثير.

ونتاجا لقصور تأثير هذه المتغيرات على طبيعة الهيكل التنظيمي، لا بد من اللجوء إلى متغير تفسيري أكثر تأثيرا على الهيكل وهو القوة أو السيطرة.

ووفقا لأصحاب هذه الرؤية، فإن هيكل المؤسسة هو نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار فيها، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يضمن لهم البقاء عن طريق تعزيز موقعهم الوظيفي وسيطرتهم على مقومات المؤسسة المادية والبشرية.

وانطلاقا من موقعه الاستراتيجي داخل المؤسسة، يمكن للمدير أو أصحاب القرار اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعزز موقعه الوظيفي، فكما يختار المدير من يعمل معه، فإنه سيختار أسلوب تصميم المؤسسة ( الهيكل التنظيمي)

5- **حجم المؤسسة:** يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسات صغيرة الحجم هيكلًا صغيرًا، لا تفرعات فيه، وهو بذلك على مستوى من البساطة والوضوح. أما في حالات المؤسسات كبيرة الحجم، فإن الأنشطة الفرعية تكون كثيرة، والأقسام والمصالح والوحدات كذلك، لذلك يكون الهيكل كبيرًا، معقدًا ومتفرعًا. ويزيد الهيكل التنظيمي تشعبًا وتفرعًا في حالة المؤسسات الكبرى ذات الفروع المتعددة، أين تتواجد المؤسسة الأم في مجال جغرافي وتتبعها مؤسسات في مجالات جغرافية مختلفة.

### مراجع المحاضرة:

نعمة عباس خفاجي وطاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان، 2009.

ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013.

بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، دار قرطبة، 2010.

محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، 2002، ص 68 (بتصرف)

خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 4، عمان، 2009.

عباس نور الدين، - راجع: عباس نور الدين، دارة العمل الإسلامي، دار المداد، بيروت، 1999

ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013.

زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006.