



جامعة المستقبل  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال  
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة  
للمرحلة الثانية للدراسات  
الصباحية والمسائية  
الكورس الأول

اعداد  
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي  
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

## الهيكل التنظيمي

### تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه

يمثل مفهوم الهيكل التنظيمي إطاراً تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة ، ومدى استقلاليتها وتكاملها معاً ، وأما عن ماهيته ، فهو يعكس مجموعة أساليب علمية ، يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام ، وأجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة . وبخصوص طبيعة الهيكل ، فهو يعكس النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تهيمن على طريقة أداء الأفراد والجماعات لإعمالهم بغرض انجاز أهداف المنظمة. على العموم ، يوجد على المستوى الفكري لنظرية المنظمة منظورين أساسيين ، قدر تعلق الأمر بمفهوم الهيكل التنظيمي ، هما :

١ - المنظور الكلاسيكي (Classical perspective) يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه ، بأنه ذو طبيعة وصفية ثابتة ، ومن أبرز رواده علماء الفكر التنظيمي الكلاسيكيين أمثال " ماكس ويبر ، و لوثر كوليك ، و لندال أروك ، فهو بالنسبة لهم يمثل صيغة تحدد إطار العمل الذي تجري خلاله مختلف التفاعلات المقصودة بين الأفراد ، والمخطط لها رسمياً. ونفس الشيء بالنسبة لعلماء الاجتماع الرواد الذين يرون في الهيكل ، بأنه رسم الأدوار ووضع المعايير التي تحكم علاقات الفرد بالجماعة والمنظمة بشكل عقلائي ضمن موقف تنظيمي اجتماعي معين.

٢ - المنظور الحديث (Modern perspective) يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه ، بأنه ذو طبيعة استدلالية ديناميكية ، ويعد علماء الفكر التنظيمي ما بعد مدرسة العلاقات الإنسانية هم روادها ، بأنه الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة التي تستند الى مجموعة من المكونات المتفاعلة معاً إذن ، ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وينشط الأداء المؤسسي لها، وتحديد النشاطات والعلاقات داخلها ، وبما يخلق نوعاً من الاستقلالية للمدراء الذين يقع على عاتقهم ممارسة العمل الإداري والتنظيمي .

### اهمية الهيكل التنظيمي

١- يزيد من كفاءة عمليات اتخاذ القرار في المنظمة، فإذا كان الهيكل التنظيمي مصمماً بشكل يتناسب مع طبيعتها وحجمها وبيئتها ، سينعكس على عملية تدفق المعلومات في المستويات العليا ، نزولاً إلى المستويات الدنيا. كما أن التصميم الملائم قد يوفر وقتاً وجهداً كبيراً للإدارة في عملية الحصول على المعلومات بالكمية والسرعة المطلوبتين، وبما يحقق إنتاجية عالية في العمل وسهولة الاتصالات والتنسيق ما بين الأفراد والجماعات .

٢- يمثل وسيلة مهمة يتم من خلالها ربط الأفراد والموارد والإجراءات والقوانين واللوائح معاً، وبطريقة تلائم متطلبات المنظمة وتوافقها مع بيئتها لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة فاعلة.

٣- يعتبر صمام أمان يقلل من المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً، بسبب التغيرات البيئية السريعة ، فقد يضيف الهيكل على المنظمات المرونة ، وسرعة الاستجابة للحوادث الداخلية والخارجية، وتزويدها بالآليات التي تسهم في تخفيض حالات اللا تأكد البيئي.

٤- يسهل مهمة الإدارة في أداء مهماتها لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ، وذلك عبر الأسهم في تصميمه بشكل ملائم لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية ( البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية) .

٥- يعكس إدارة لضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة عن طريق وضع القواعد واللوائح والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات ما بينهم ، ولكن بدون أن يكون وسيلة تهديد للعلاقات غير الرسمية ، وتجاهل التنظيم غير الرسمي الذي له تأثير مباشر في أداء المنظمة ككل.

٦- يحقق المرونة والتكيف اللتان تعدان من خصائص الإبداع، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة غير متجانسة ، وتكون بحاجة إلى تطوير هيكل تنظيمي مرن ومكيف لتحقيق الاستجابات المناسبة لمتطلبات البيئة الخارجية وخياراتها.

لقد حدد بعض مفكري المنظمات أسباباً تدعو بأن يكون لكل منظمة هيكلها التنظيمي الملائم لمتطلبات البيئة واحتياجات أصحاب المصالح المستفيدين من خدماتها.

### علاقة الهيكل التنظيمي بالخارطة التنظيمية

كثير من غير المتخصصين في علم الإدارة ونظرية المنظمة ، لا يُفرق بين الخارطة التنظيمية والهيكل التنظيمي ، فيعتبرونهما مترادفين ، وهذا بالطبع غير صحيح على الإطلاق ، فمصطلح الخارطة التنظيمية **Organizational Chart** يتمثل بالمخطط أو الرسم التوضيحي الذي يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم في المنظمة. أو كما يصفها كتاب آخرون ، بأنه المخطط البياني أو الشكل التوضيحي الذي يحدد فيه كل من الأفراد والمراكز الوظيفية ونظم العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة.

اذن ، عندما يتم وصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحديد العلاقات الرسمية بينها، وتعيين عدد المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي ، فيأتي دور الخارطة التنظيمية كوسيلة شكلية توضيحية لعرضه وأظهاره للعيان بصيغة مختصرة ومعبرة عن كيان المنظمة الرسمي (المادي والاجتماعي الذي يوصفها بشكل دقيق) . وأما الهيكل التنظيمي ، فهو يعكس الحالة العميقة التفصيلية لأشكال السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة بكل الاتجاهات ، ونوعية وكمية الصلاحيات المخولة لكل منصب اداري ، فضلاً عن أيضاً كثيرة يمكن وضعها بصيغة كراسات تكون متاحة للجميع، لكي يتم فهم خطوات عمل المنظمة ، وكيفية تحقيق اهدافها.

وخلاصة القول ، أن العلاقات التقديرية بين الأفراد في العمل ، وكيفية ترتيبهم بمراكز ومواقع وظيفية ووحدات تنظيمية ، فضلاً عن توضيح آليات تقسيم العمل والتنسيق بين الأفراد والوظائف والوحدات ، وتحديد نطاق الأشراف والتدرج الهرمي وأمتداد السلطة والمدى الإداري ، كلها تظهر في الخارطة التنظيمية ، وهذا ما أطلق عليه مفكرو نظرية المنظمة بالخصائص البنوية

### مبادئ الهيكل التنظيمي وأبعاده الجوهرية

توجد مبادئ أساسية تحكم الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة ، والتي من أبرزها التدرج الهرمي ، نطاق الأشراف ، المرونة والتوازن التي ينبغي أن تمارس بشكل يتوافق مع الأهداف المطلوبة . كما أن للهيكل التنظيمي أبعاد جوهرية ينبغي فهمها واستيعابها لأنها تؤثر في أداء المنظمة ، والتي منها التعقيد الرسمية والمركزية.

## أولاً : مبادئ الهيكل التنظيمي

يقصد بالمبادئ ( Principles ) مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بكل تشكيلاتها وتقسيماتها ووحداتها المختلفة، والتي أتفق عليها المعنيون وهي:

- ١- **الترج الهرمي** : ويقصد بهذا المبدأ إن المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي يترأس المستوى الأدنى له ، وأبتداء من قاعدة الهرم التنظيمي، ووصولاً إلى قمته في الإدارة العليا ، ولا يجوز تخطي أي مستو من المستويات الإدارية الوسيطة عند التعامل بين الأدنى والأعلى في الهرمية التنظيمية. وعلى هذا الأساس ، تنساب السلطة من الأعلى إلى الأدنى بشكل متسلسل ، وتوزع المسؤولية بحجمها من الأدنى إلى الأعلى، مع عدم نسيان أو أغفال الهدف من ذلك الذي ينصب في تحقيق أهداف المنظمة بالفاعلية والكفاءة.
- ٢- **نطاق الإشراف** : يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف أو المجال الإداري للوظائف الرئاسية والإشرافية المختلفة في المنظمة، فهو يمثل المدى الذي يستطيع المدير أو الرئيس أو المسؤول أن يمارس الأشراف الفعال على مرؤوسيه .
- ٣- **المرونة التنظيمية** : لا يقبل أبداً ضمن هذا المبدأ ، أن يكون هناك هيكلاً ثابتاً واحداً ، دون قبول التغيير والتعديل عليه طبقاً للظروف البيئية المتغيرة والتعقيد التنظيمي المتوقعين. وعليه ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً لإجراء تعديلات عليه ، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي تتطلب إعادة النظر فيه ، بما يتوافق والأهداف المستجدة أو المطلوبة ، ووفقاً للوقائع المحتملة ، وبما ينسجم ومواجهة المنافسة السوقية.
- ٤- **التوازن التنظيمي** يعد " هنري فايول " الرائد الأول في طرح هذا المبدأ منذ عام (١٩١٦) ، حيث يتحمل المدير مسؤولية القيام بواجبات وظيفته بشكل يمنحه الحق في تقرير أولويات عمله ، والكيفية التي سينجز بها . وبمعنى آخر ، يتضمن المبدأ تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات المخولة للمسؤول الإداري والمسؤوليات الممنوحة له ، لتكون متكافئة أو متساوية، فضلاً عن التوازن في تحديد نطاق الإشراف الفني على المرؤوسين ، وتعيين خطوط الاتصال الوظيفية الأفقية والعمودية والجانبية، وتطبيق مبدأ وحدة الأمر الصادرة من المستويات الإدارية ، وبحيث يكون صادراً من جهة واحدة خشية الدخول في الأزواجية والتداخل في السلطة.

## ابعاد الهيكل التنظيمي

يقصد بأبعاد الهيكل التنظيمي تلك الأطر العامة أو الخصائص التي تحدد أسلوب بناء التنظيم الداخلي لغرض تحقيق فهم وتتبع وتحليل بعض الممارسات الوظيفية المعنية بأدوار العاملين ووظائفهم ، ووحدات المنظمة المختلفة.

- ١- **التعقيد** : تبرز أهمية التعقيد وضروراته من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة، فالتى تعمل في بيئة مستقرة هادئة، يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة ديناميكية صارخة. وعلى العموم ، كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي . والعكس صحيح .
- ٢- **الرسمية** : تستدعي مرحلة تطور وظيفة التنظيم وجود تثبيت لأساليب وإجراءات العمل بشكل يضمن ضبط سلوكيات الإدارة والعاملين في المنظمة ، وبحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت التصرف من واحد لآخر، وبالتالي التباين في شكل تقديم الخدمة للمستفيدين .

فالرسمية في المنظمة تحدد في ضوءها العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات للمراكز الوظيفية، فضلاً عن توضيح طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة التفاعلات بين التقسيمات المختلفة في إطارها الأفقي والعمودي والجانبية.

٣- **المركزية** : يشير مفهوم المركزية إلى مدى تمركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي، وفي حالة تفويضها إلى مستويات أدنى، تكون عند ذلك المنظمة قد توجهت نحو اللامركزية.

فالمركزية، تعرف بأنها النظام الذي تنحصر فيه الصلاحيات الرسمية لدى المركز، وأرتباط الجميع فيه بشكل مباشر، لتشكل شبكة مركزها المتخذ لجميع القرارات، والمالك للصلاحيات كلها. وبما أن اتخاذ القرار يعد المصدر الرئيس للسلطة في المنظمة، فغالباً ما تشير المركزية في هذه الحالة إلى الدرجة التي تكون فيها هذه العملية مركزة في موقع واحد. يُعرف التفويض ، بأنه المدى الذي يُحوّل فيه مركز المنظمة الأعلى عملية اتخاذ القرار إلى الوحدات التشغيلية، أو المدراء في أسفل الهرم التنظيمي.

### اشكال الهياكل التنظيمية

عادة ما يتأثر اختيار نوع الهيكل التنظيمي بعوامل عدة ، من بينها الاستراتيجية المتبعة ، حجم المنظمة ، التكنولوجيا المستخدمة ، والبيئة المحيطة . وبوجه عام ، يوجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية، إلا أن هنالك عدداً منها، هي الأكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة، منها التنفيذي، الوظيفي، الاستشاري ، التقسيمي، الجغرافي ، المصفوفي ، الفرقي، الشبكي. وبالطبع ، فإن لكل شكل مزاياه وعيوبه في الاستخدام، ولدى منطري نظرية المنظمة فكرة عامة بأن الهياكل كأشكال قسمت الى نوعين ، هما : **هياكل تقليدية** ، وهي التي ولدت قبل سبعة عقود في بداية القرن العشرين منذ ولادة نظرية المنظمة ، وأمتدت حتى ستينات القرن الماضي ، وقد لا يعني ذلك عدم استخدامها من قبل المنظمات المعاصرة ، اذ ما يزال استخدامها ساري المفعول على الكثير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وحتى الحكومية منها. وهناك النوع الثاني من الهياكل التي تسمى **بالهياكل الحديثة** التي ساد استخدامها منذ سبعينات القرن الماضي وحتى يومنا هذا ، وبخاصة في منظمات الأعمال المتوسطة والكبيرة والحكومية.

### أولاً : الهياكل التقليدية Classical Structures

تعد الهياكل التقليدية صيغة الهياكل التنظيمية المعروفة حتى يومنا هذا ، وحيث كثير من المنظمات تتعامل معها ، وبخاصة تلك الصغيرة والمتوسطة الحجم ، والتي يسود عملها المركزية والرسمية والمعارية العالية ، ومن أبرز هذه الهياكل ، هي: التنفيذي ، الوظيفي ، الاستشاري ، التقسيمي .

#### ١- الهيكل التنفيذي Executive Structure

يعد هذا الهيكل من أقدم الأشكال ، حيث ترجع ممارساته الى نظرية البيروقراطية لـ . ماكس فيبر " في عشرينات القرن الماضي، فقد أستنبط من الادارة العسكرية التي تستند إلى تركيز السلطة بيد الجهة العليا حصراً ، فيوجد رئيس أعلى واحد ، يتولى إصدار الأوامر وأتخاذ القرارات إلى المرؤوسين ، ثم تتسلسل السلطة بطريقة منظمة من مستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، فهو هيكل رأسي نازل ، يتميز ببساطته وعدم تعقيده وبالرسمية العالية التي تصب في سرعة تنفيذ توجيهات السلطة العليا دون نقاش ، فضلاً عن توفيره الرقابة الدقيقة على الأعمال لتحقيق اهداف المنظمة.

## ٢- الهيكل الوظيفي

ينسب هذا النوع من الهياكل التنظيمية الى رائد الادارة الأول " فريدريك تايلور " ، والذي يقوم على أساس مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل في مختلف الوحدات التنظيمية. وطبقاً لهذا الهيكل ، فإن المراكز تجمع طبقاً لأنسجامها مع الوظيفة الرئيسية المطلوبة فيه ، وعلى أساس التشابه في الخبرات أو المهارات أو النشاطات أو المهام أو الأعمال، أي بمعنى آخر، أن الموظفين يعملون في أقسام على أساس ما يؤدونه من أعمال ، مثل شؤون الموظفين ، الإنتاج ، المشتريات ، المالية ، التسويق ..... الخ . ويلاحظ وجود التخصص الوظيفي الذي يمكن أن يساعد في تطوير عمل كل وظيفة ، وتبادل المعلومات والمعرفة ، ودعم الموظفين بعضهم للبعض الآخر في أي مجال معين يتميز هذا النوع من الهياكل بأن المركزية عالية فيه ، مما يجعله أن يكون اقتصادياً ، فلا تحتاج المنظمة لأكثر من معمل ، ولا أكثر من مخزن أو مكاتب عديدة للموظفين ، بفضل أن كل شيء ينشأ مركزياً، ويكون تحت سلطة ورقابة الرئيس أو رب العمل. ولكن يعاب عليه ، بأن الاتصالات بين الأقسام تكون صعبة للغاية ، كما لا يسمح في تحقيق التعاون بينها ، فضلاً عن كونه لا يقبل المرونة ومواجهة التغير البيئي. ومن جهة أخرى ، أن هذا الهيكل يلائم المنظمات متوسطة الحجم ، ويجعل المدير الأعلى مشغولاً على الدوام ، ولا يفكر بالأبداع والتغيير المرغوب في صالح تطوير أهدافها في الأمد البعيد.

## ٣-الهيكل الاستشاري Advisory structure

برزت الحاجة الماسة لتطوير الهياكل التنظيمية ، بعد التوسع الكبير الذي حصل في المنظمات، بعد الثورة الصناعية وزيادة تعقيدها التنظيمي ، ومما ولد الضرورة للأستعانة بمختصين وخبراء يقدمون النصيحة والمشورة لمدراء الأقسام التنفيذية في مجالات تقنيات المعلومات والعلاقات العامة والدعاية والأعلان والترويج ، فضلاً عن توفير المعلومات الفنية المطلوبة لدعم وأسناد مراكز اتخاذ القرار في المنظمات.

يتميز هذا النوع من الهياكل ، بأنه يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذي البسيط ، من حيث توجيه وتوزيع المسؤولية ، وتحديد السلطة الموحدة التي تستخدم في تنفيذ الأعمال، وبين مزايا الهيكل الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص واستخدام الاستشاريين الفنيين والخبراء ، يحقق الهيكل التنظيمي الاستشاري مزايا كبيرة للأداريين التنفيذيين ، حيث يزيد خبراتهم وتجاربهم نتيجة لما يقدم من آراء ومقترحات ومشورة فنية .

## ٤- الهيكل التقسيمي Divisional Structure

يصلح هذا الهيكل للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة الصناعة ، وحيث تصبح الأقسام متعددة ، أي أن المنظمة تقسم تقسيمياً ثانوياً الى وحدات تتشكل على أساس المنتجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية أو العمليات التشغيلية، ويجري التنسيق بين الوحدات التنظيمية بوساطة المركز الرئيسي أو الموقع الوظيفي الأعلى المتمثل بالمدير العام أو رئيس الشركة.

### ثانياً: الهياكل الحديثة

نتيجة للتراكمات التنظيمية العالية من جهة ، والتغير البيئي الذي تعمل فيه المنظمات ، فقد أصبح التوجه نحو تجريب هياكل تنظيمية أكثر حداثة ولذلك برزت منذ سبعينيات القرن العشرين أشكال تنظيمية حديثة لم تكن مألوفة لأول مرة ، وهي الجغرافيا ، المصفوفي ، الفرقي ، والشبكي.

## ١- الهيكل الجغرافي أو هيكل الموقع

يركز الأساس في هذا الهيكل على إنشاء مجموعات وظيفية وفقاً للمنطقة أو الموقع الجغرافي، وبحيث يتم تعيين جميع الأنشطة في منطقة معينة، ويتعهد إلى مدير يكون المسؤول عن جميع العمليات فيها، وهنا التوجه اللامركزي قد يظهر بشكل جلي، ويساعد في تلك المنظمات الكبيرة التي تتوزع فروعها بمناطق جغرافية متفرقة في البلد. ويلاحظ أن مدير الفرع الجغرافي يكون لديه معرفة عالية بالمنطقة من حيث ظروفها وتقاليده وعادات الزبائن، وبما يجعل أن تكسب المنظمة ميزة في كسب حصة سوقية، وتقليل الكلف التشغيلية.

## ٢- الهيكل المصفوفي

يعد الهيكل المصفوفي تصميمًا تنظيميًا يدمج بين التصميم المشترك على أساس الوظيفة والمنتج ، وحيث يتم من خلاله الاستعانة بمجموعة من الخبراء أو المدراء المتخصصين في الأقسام التنظيمية الأساسية في المنظمة ، ويعملون تحت قيادة رؤساء يتولى كل منهم قيادة مجموعة تكون مسؤولة عن إدارة مشروع محدد. وبمعنى آخر، أنه يتم تقسيم العاملين بحسب الوظائف في هيكل وظيفي ، ويتم تعيين مدير لكل صناعة منتج ، ومدير آخر العاملين في وظائف مختلفة .

## ٣- الهيكل الشبكي

يعتمد هذا الهيكل على إقامة الشركة الأم كتنظيم مركزي) ، وهي موجودة في أمريكا مثلاً، مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج ، البحث والتطوير، النقل ، والتوزيع ، وهي موجودة في دول أخرى ، ولكن يعاب عليه بفقدان الرقابة المباشرة على الأعمال الموزعة في دول متباعدة ومختلفة الثقافات .