



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الاعمال
المرحلة الثانية

نظريّة المنظمة
للمرحلة الثانية للدراستين
الصباحيّة والمسائيّة
الקורס الأول

إعداد

م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي

٢٠٢٦ - ٢٠٢٥

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**) يوصي الهيكل التنظيمي بموجبه ، بأنه ذو طبيعة وصفية ثابتة ، ومن أبرز رواده علماء الفكر التنظيمي الكلاسيكيين أمثل " ماكس ويرر ، ولوثر كوليوك ، ولندال آروك ، فهو بالنسبة لهم يمثل صيغة تحدد إطار العمل الذي تجري خلاله مختلف القواعلات 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 بالجامعة والمنظمة بشكل عقلاني ضمن موقف تنظيمي اجتماعي معين.

٢ - المنظور الحديث (**Modern perspective**): يوصي 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 إلى مجموعة من المكونات المتفاعلة معاً إذن ، ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع المشاركة الفاعلة الأعضاء المنظمة، وينشط الأداء المؤسسي لها، وتحديد النشاطات وال العلاقات داخلها ، وبما يخلق نوعاً من الاستقلالية للدراسة الذين يقع على عاتقهم ممارسة العمل الإداري والتنظيمي .

أهمية 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 للدارة 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 خلالهاربط 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 يضفي الهيكل على المنظمات المرونة ، وسرعة الاستجابة للحوادث الداخلية والخارجية، وتزويدها بالآليات التي تسهم في تخفيض حالات اللا تأكيد البيئي.

٤- يسهل مهمة الادارة في أداء مهامها لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ، وذلك عبر الأسهام 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، وخاصة في المنظمات التي تعمل في بيئه 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 الادارة ونظرية المنظمة ، لا يُفرق بين الخارطة التنظيمية والهيكل التنظيمي ، فيعتبرونهما مترادفين ، وهذا بالطبع غير صحيح على الأطلاق ، فمصطلح **الخارطة التنظيمية Organizational Chart** يتمثل بالخطاط أو الرسم التوضيحي الذي يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف والأفراد ومرائزهم في المنظمة. أو كما يصفها كتاب آخرون ، بأنه المخطط البياني أو الشكل التوضيحي الذي يحدد فيه كل من الأفراد والمراζر 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 وعبرة عن كيان المنظمة الرسمي (المادي والاجتماعي الذي يوصفها بشكل دقيق) . وأما الهيكل التنظيمي ، فهو يعكس الحالة العميقه التفصيلية لأشكال السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة بكل الاتجاهات ، ونوعية وكمية الصلاحيات المخولة لكل منصب اداري ، فضلاً عن أيضاحات كثيرة يمكن وضعها بصيغة كراسات تكون متاحة للجميع ، لكي يتم فهم خطوات عمل المنظمة ، وكيفية تحقيق اهدافها.

وخلاله القول ، أن العلاقات التقديرية بين الأفراد في العمل ، وكيفية ترتيبهم بمرائز و مواقع وظيفية ووحدات تنظيمية ، فضلاً عن توضيح آليات تقسيم العمل والتنسيق بين الأفراد والوظائف والوحدات ، وتحديد نطاق الأشراف والتدرج الهرمي وأمتداد السلطة والمدى الاداري ، كلها تظهر في الخارطة التنظيمية ، وهذا ما أطلق عليه مفکرو 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 جوهريه ينبغي فهمها واستيعابها لأنها تؤثر في اداء 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- **الدرج الهرمي :** ويقصد بهذا المبدأ إن المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي يترأس المستوى الأدنى له ، وأبتداء من قاعدة الهرم التنظيمي، ووصولاً إلى قمته في الادارة العليا ، ولا يجوز تخطي أي مستوى من المستويات الإدارية الوسيطة عند التعامل بين الأدنى والأعلى في الهرمية التنظيمية. وعلى هذا الأساس ، تناسب 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 الرئيسية والإشرافية المختلفة في المنظمة، فهو يمثل المدى الذي يستطيع المدير أو الرئيس أو المسؤول أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسه .
- ٣- **المرونة التنظيمية :** لا يقبل أبداً ضمن هذا المبدأ ، أن يكون هناك هيكلًا 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 للواقع 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 الصالحيات المخولة للمسؤول الإداري والمسؤوليات المنوحة 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 صادرًا من جهة واحدة خشية الدخول في الأزدواجية والتدخل في السلطة.

بعد الهيكل التنظيمي

يقصد بأبعد 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 أرتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة، فالتي تعمل في بيئه مستقرة هادئة، يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئه ديناميكية صارخة. وعلى العموم ، كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلـي . والعكس صحيح .
- ٢- **الرسمية :** تستدعي مرحلة تطور وظيفة التنظيم وجود ثبيـت لأساليـب وإجراءـات العمل بشكل يضمن ضبط سلوكيـات الادارة والعاملـين في المنظـمة ، وبحيـث لا يكون هـناك مجالـاً لنقاـوت التصرـف من واحد لآخـر ، وبالتالي التباـين في شـكل تقديم الخـدمة للمـستـفيدـين .

فالرسمية في المنظمة تحدد في ضوئها العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات للمراكم الوظيفة، فضلاً عن توضيح طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة التفاعلات بين التقسيمات المختلفة في إطارها الأفقي والعمودي والجاني.

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

فالمركزية، تعرف بأنها النظام الذي تحصر فيه الصلاحيات الرسمية لدى المركز، وأرتباط الجميع فيه بشكل مباشر، لتشكل شبكة مركزها المتخذ لجميع القرارات، والملك 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 التقويض ، بأنه المدى الذي يُخَوِّل فيه مركز المنظمة الأعلى عملية اتخاذ القرار إلى الوحدات التشغيلية، أو المدراء في أسفل الهرم التنظيمي.

أشكال الهياكل التنظيمية

عادة ما يتأثر اختيار نوع الهيكل التنظيمي بعوامل عددة ، 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 التنفيذية ، الوظيفي، الاستشاري ، التقسيمي، الجغرافي ، المصفوفي ، الفرقي، الشبكي. وبالطبع ، فإن لكل شكل مزاياه وعيوبه في الاستخدام، ولدى منظري نظرية المنظمة فكرة عامة بأن الهياكل كأنشكال قسمت إلى نوعين ، هما : هياكل تقليدية ، وهي التي ولدت قبل سبعة عقود في بداية القرن العشرين منذ ولادة نظرية المنظمة ، وأمتدت حتى ستينيات 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. وهنالك النوع الثاني من الهياكل التي تسمى بالهياكل الحديثة التي ساد استخدامها منذ سبعينيات القرن الماضي وحتى يومنا هذا ، وبخاصة في منظمات الأعمال المتوسطة والكبيرة والحكومية.

اولاً : الهياكل التقليدية **Classical Structures**

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

١- الهيكل التنفيذي **Executive Structure**

يعد هذا الهيكل من أقدم الأشكال ، حيث ترجع ممارساته إلى نظرية البيروقراطية لـ . ماكس فيبر " في عشرينيات القرن الماضي، فقد أستتبع من الادارة العسكرية التي تستند إلى تركيز السلطة بيد الجهة العليا حسراً ، فيوجد رئيس أعلى واحد ، يتولى إصدار الأوامر وأتخاذ القرارات إلى المرؤوسين ، ثم تتسلسل السلطة بطريقة منتظمة من مستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، فهو هيكل رأسى 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 إلى رائد الادارة الأول "فريديريك تايلور" ، والذي يقوم على أساس مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل في مختلف الوحدات التنظيمية. وطبقاً لهذا الهيكل ، فإن المراكز تجمع طبقاً لأنسجامها مع الوظيفة الرئيسة 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 ، الأنماط ، المشتريات ، المالية ، التسويق الخ . ويلاحظ وجود التخصص الوظيفي الذي يمكن أن يساعد في تطوير عمل كل وظيفة ، وتبادل المعلومات والمعرفة ، ودعم الموظفين بعضهم البعض 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 مكتب عديدة للموظفين ، بفضل أن كل شيء ينشأ مركزاً، ويكون تحت سلطة ورقابة الرئيس أو رب العمل. ولكن يعب عليه ، بأن الإتصالات 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 المتوسطة الحجم ، و يجعل 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 بمتخصصين وخبراء يقدمون النصيحة والمشورة لمدراء الأقسام التنفيذية في مجالات تقنيات المعلومات والعلاقات العامة والدعائية 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 توجيهه وتوزيع المسؤولية ، وتحديد السلطة الموحدة التي تستخدم في تنفيذ الأعمال، وبين مزايا الهيكل الوظيفي من حيث الإستفادة من التخصص واستخدام الأستشاريين الفنيين والخبراء ، يحقق الهيكل التنظيمي الاستشاري مزايا كبيرة للأداريين التنفيذيين ، حيث يزيد خبراتهم وتجاربهم نتيجة لما يقدم من آراء ومقترنات ومشورة فنية .

٤- الهيكل التقسيمي Divisional Structure

يصلح هذا الهيكل للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية المتعددة الصناعة ، وحيث تصبح الأقسام متعددة ، أي أن المنظمة تقسم تقسيماً ثانوياً إلى 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 هيكل تنظيمية أكثر حداثة ولذلك برزت منذ سبعينيات القرن العشرين أشكال تنظيمية حديثة لم تكن مألوفة لأول مرة ، وهي الجغرافية ، 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 تعين جميع الأنشطة في منطقة معينة، ويتعهد إلى مدير يكون المسؤول عن جميع العمليات فيها، وهنا التوجه الالامركزي 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 وتقاليد وعادات الزبائن، وبما يجعل أن تكسب المنظمة ميزة في كسب حصة سوقية، وتقليل الكلف التشغيلية.

٢- الهيكل المصفوفي

يعد الهيكل المصفوفي تصميمياً تنظيمياً 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 تعين مدير لكل صناعة منتج ، ومدير آخر العاملين في وظائف مختلفة .

٣- الهيكل الشبكي

يعتمد هذا الهيكل على إقامة الشركة الأم كتنظيم مرکزي) ، 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 متعددة ومختلفة الثقافات .