

## مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي

### Principles of the organizational structure and its role in creating the organizational climate

سيفي يوسف\*

إشراف: أ.د.مزيان محمد

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران5 محمد بن احمد، الجزائر

\*\*\*\*\*

تاريخ النشر: 31 جانفي 2019

تاريخ القبول: 2018/11/07

تاريخ الإرسال: 2018/06/05

#### ملخص:

ناقشت الورقة البحثية بعض مبادئ الهيكل التنظيمي، والذي يعد وسيلة أساسية في يد الإدارة لبناء علاقات تنظيمية ملائمة للعمل. حيث سعى هذا البحث إلى توضيح هذه المبادئ ودورها في خلق المناخ التنظيمي. كما هدف إلى تحليل فعالية وتأثير الهيكل التنظيمي في تأسيس وبناء مناخ تنظيمي قد يكون مناسب للعمل، ومشجع على نسج علاقات تنظيمية مؤسسية على التعاون والتنسيق والاشتراك، وقد يكون مناخ تنظيمي غير مناسب للعمل يولد الصراع والغموض والإهمال وغيرها من المظاهر السلوكية السلبية في العمل.

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي ; الهيكل التنظيمي ; الإستمرارية ; التوازن ; المرونة

#### **Abstract:**

*The current research paper tried to discuss some principles of organizational structure, which is deemed to be an essential tool for the administration to construct appropriate organizational relationships. This research attempted to elucidate the role of these principles in creating an organizational climate. In addition to,*

*analysing the effectiveness and impact of organizational structure in establishing a supportive organizational climate for work and for making organizational relations based on cooperation, coordination and participation. Or, make inadequate organizational climate for work that may generate conflict, ambiguity, slackness and other negative behavioural attitudes at work.*

**Keywords :** *Regulatory climate; Organizational Structure ; Continuity; Balance; Flexibility*

طالب دكتوراه، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران2 محمد بن احمد  
[mezianeoran@yahoo.fr](mailto:mezianeoran@yahoo.fr) تحت إشراف أ.د.مزيان محمد [sifi.youcef@hotmail.com](mailto:sifi.youcef@hotmail.com)

## مقدمة:

يعد التنظيم آلية حيوية وأساس لنشاط الإدارة ، فمن خلال التنظيم تستطيع الإدارة تقسيم العمل والأدوار والأنشطة حسب الأصناف والمستويات الإدارية ، وحسب متطلبات أهداف المنظمة ، فالإدارة الفعالة هي التي تستطيع فك الغموض واللبس عن التداخل والتعارض في المهام والسلطات والمسؤوليات، ونجاحها لا يتوقف عند تحقيق أهدافها فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحقيق أهداف العاملين، من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل يمكن العاملين من اشباع حاجاتهم، خاصة ما تعلق منها بمسارهم الوظيفي والتزامهم وولائهم للمنظمة. وعليه فالهيكل التنظيمي يعد الحجر الأساس في المنظمة تستطيع المنظمة من خلاله توجيه أهدافها حسب متطلبات العاملين والسوق على حد سواء.

## مشكلة البحث

يعتبر الهيكل التنظيمي المحور الرئيسي الذي تدور حوله معظم وظائف الإدارة، حيث أن عملية التكيف والاستمرار والتوازن داخل الهيكل التنظيمي لها دور أساسي في خلق مناخ تنظيمي بالمنظمة، فشعور الفرد بالرضا والابتياح، ومشاركته في اتخاذ القرارات، وتقسيم العمل، نابع من صميم الهيكل التنظيمي الذي يعد الجانب الرسمي للعملية التنظيمية، فضلا على أنه يمثل العلاقات التواصلية والتعاونية والتشاركية في العمل، وهذا ما يمثل القاعدة والأساس للمناخ التنظيمي للمنظمات. وعليه فمرونة الهيكل التنظيمي وامكانية مواجهته للتصدعات والصراعات والتقلبات الوظيفية يساهم في الحفاظ على مناخ ملائم وسليم يناسب العاملين على أداء مهامهم والتزامهم بالعمل بما يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم على حد سواء، بناء على ذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

الى أي مدى تساهم مبادئ الهيكل التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي؟

## هدف البحث

يسعى هذا البحث الى توضيح أهم مبادئ الهيكل التنظيمي في منظمات العمل، ودورها في خلق مناخ تنظيمي، من خلال إبراز الجوانب الإيجابية للهيكل التنظيمي التي تعزز وترسخ ثقافة التعاون والاشتراك والتكاتف بين العاملين و بين العاملين والرؤساء.

مع الإشارة لبعض الجوانب السلبية التي تقوي التنافر والتصادم والصراع في العمل نتيجة الهيكل التنظيمي غير الملائم للعمل.

### أهمية البحث

تكتسب هذه الورقة البحثية أهميتها من خلال عرضها بالتحليل والمناقشة لبعض مبادئ الهيكل التنظيمي والمرتبطة بالمناخ التنظيمي، خاصة وأن الإدارة على مختلف مستوياتها تسعى إلى البحث عن السبل والطرق المناسبة لجعل الهيكل التنظيمي يصب في متطلبات المناخ التنظيمي لبلوغ الأهداف المحددة.

### 1- مفهوم المناخ التنظيمي

**1.1 مفهوم المناخ التنظيمي متعلق بخصائص المنظمة :** يعرف المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، وبما يسودها من علاقات انسانية والتزام تنظيمي واتصال داخل النسق وما يؤثر على قيم واتجاهات العاملين. (الخير، 2004: 17). أما ماهر (2009: 303) فعرف المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم ، وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي". العدوان وآخرون (2008: 408) عرفوا المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجّه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها، بينما الصيرفي (2005، 332) فعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل داخل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، فضلا عن نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أن هذه الخصائص تستخدم كأساس لتفسير القرارات وتوجيه الأداء وتحديد معدلاته. في حين يرى ليتوين وسترنجر (Litween and Stringer (1968 أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وينظر إليها (الخصائص) من قبل الموظفين الذين يعملون ضمن بيئة تنظيمية تؤثر فيهم وتحفز سلوكهم (Kanten، 2013).

**2.1 مفهوم المناخ التنظيمي متعلق بإدراكات الفرد:** عرف الطجم والسواط (2003، 248) المناخ التنظيمي على أنه "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة

العمل داخل المنظمة وهذا الانطباع من الممكن ان يتجاوز مستوى الفرد الى المستوى الجماعي". أما الشيكشي (2008: 125) فيعرفه على أنه " يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها". كما يشير المناخ التنظيمي حسب لمغيبي وسبرمانيام (2013) Moghimi and Subramaniam الى القيم والمعتقدات التي هي غير مرئية ولكن موجودة في سلوك الموظف والعمل (Kanten, 2013). في حين يرى داوسن وآخرون (2008) Dawson et al أنه لا يوجد تعريف موحد للمناخ التنظيمي في أدبيات هذا الموضوع لأنه على العموم ظاهرة معقدة متعددة المستويات و متعددة الأبعاد المستمدة من تصورات الموظفين من خلال تجاربهم داخل المنظمة (Kanten, 2013). أما جيلس (2010) Giles ترى أن المناخ التنظيمي يستند على أساس أن الصحة العامة للمنظمة يمكن تقييمها من خلال قياس تصورات الأفراد المستخدمين في بيئات عملهم، هذه الملاحظات الفردية تقدم بيانات كنتيجة تصف كيفية الأداء الحسن للمنظمة وكيف تعامل هذه المنظمة موظفيها (Kanten, 2013). أما ماتيز وآخرون (2006) Mathis et al فوصفوا المناخ التنظيمي على أنه أساس تجريبي لبيئة العمل، وبشكل أكثر تحديد هو تصورات الموظفين للسياسات والممارسات والاجراءات الرسمية وغير الرسمية في منظمته.

**3.1 مفهوم المناخ التنظيمي متعلق بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمنظمة**  
عرف العميان (2013: 305) المناخ التنظيمي على أنه " عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الانشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة". أما الكبسي (2006: 72) فعرفه على أنه " الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها و يحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها". كما عرف فيلد و أبلسون Field and Abelson and المناخ التنظيمي بأنه " المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة و المنظمة". (الطجم و السواط 2003: 248). بينما أيشواريا و راماساندرام (2012) Aiswarya and Ramasundaram يعرفان المناخ التنظيمي على أنه أنماط من السلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة في تنظيم أكثر ارتباطا بالشعور العام للمنظمة وقيمها. (Kanten, 2013).

## 2- أهمية المناخ التنظيمي:

تتكون المنظمة من أنساق مختلفة تتميز بالتعقيد والحركية والتفاعل فيما بينها، وضمن هذه البيئة يعمل الفرد في مناخ تنظيمي ، قد لا يكون مناسباً لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تبرز أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة للفرد ، وبالنسبة أيضاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

1.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة: للمناخ التنظيمي دور في فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع والادراك والقيم التي تحكم السلوك. (محمد اسماعيل، 2005: 20). كما تمارس المنظمة عدد من الأنشطة يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها، وتعتمد تلك الأنشطة على العمليات الانتاجية بالإضافة الى العمليات المرتبطة بالأفراد والعلاقات الانسانية والتطوير وغيرها من الأنشطة والعمليات، والتي يتحكم المناخ التنظيمي في ممارستها (عقلة، 2011: 62). يساهم كذلك في توضيح خطوط السلطة والمسؤوليات وكذا حدود صلاحيات الأفراد وأدوارهم داخل المنظمة وطرق اتصالهم مع بعضهم البعض. (الشيخ، 2008: 95). فتحاول المنظمة من خلال المناخ التنظيمي تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون، وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستقرار في نفس الاتجاه الايجابي المحابي لأهدافها وسياستها. (السلامي، 1988: 41). فضلاً على أن المناخ التنظيمي يعمل على تطوير سلوك الأفراد والجماعات على نحو يتماشى ومتطلبات التنمية المختلفة في المنظمة، وجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير الى ان استراتيجيات المنظمة في الانتاج والتسويق قد تبني حول أو في ضوء المناخ التنظيمي. (محمد اسماعيل، 2005).

2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد: يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الاستجابات غير الصحيحة وغير الملائمة للموقف (محمد اسماعيل، 2005: 21). ويساهم في تحديد الظروف التي تؤثر على انفعال الفرد وحالاته النفسية وما يترتب عليها من التأثير على اتجاهاته (الصيرفي، 2005). كما يساعد الفرد على أن يشعر بأهميته و بوجوده عضواً قويا محترماً بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته (الصيرفي، 2005: 185). كما يولد لديه مشاعر ومواقف اتجاه وظيفته، والناتج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة اليه ، وادراكه لما

ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة (فليه، السيد، 2005: 259). ومدى قدرته على اشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته (فليه، السيد، 2005). وتكمن كذلك أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد حسب فليه والسيد (2005: 294) "أنه عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسا لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية".

3.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للبيئة: يساهم المناخ التنظيمي في التعرف بشكل دقيق أو أكثر شمولية على البيئة المحيطة، مما يساعد في تحليل وتنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة. كما يعمل المناخ التنظيمي على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين (البيئة) من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترتسم في أذهاننا واستضاح أي غموض قبل اصدار الحكم (محمد اسماعيل، 2005: 21).

### 3- خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة وأثناء عمله، وفي ضوء كذلك تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به، ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي توصل الباحثون الى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي (فليه، السيد، 2005: 295)، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي، والتي يفهمها العمال والتي تنعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في منظمة العمل (المغربي، 1995: 303)، كما يتوقف المناخ التنظيمي حسب تصورات وادراكات العاملين في المنظمة، ولا يكون بالضرورة كما هو قائم فعلا، بمعنى أن مجمل تصرفات و أداء العاملين ينعكس وفقا لإدراكاتهم وتصوراتهم لتلك الخصائص البيئية، فالمناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين، حيث توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة (فليه، السيد، 2005: 295). وعليه إن إدخال أي تغييرات

جديدة في المنظمة يجب أن يدعمها المناخ التنظيمي المناسب (لوكيا، بومنقار، 2014: 76). وفي نفس السياق أشار فلييه والسيد (2005) أنه توجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي، فهو يتميز بنتائج سلوكية قوية، فمن خلاله نستطيع التنبؤ بمخرجات السلوك وبدرجة كبيرة، بمعنى أنه يمكن أن يحدث تطابق بين السلوك المتوقع والسلوك الفعلي للأفراد بناء على المناخ السائد في المنظمة، فالمناخ التنظيمي كذلك محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعتبر محددات السلوك، بمعنى أنه نستطيع توجيه سلوك الأفراد واستثارة نوع وكمية السلوك المراد الوصول إليه.

**4- الهيكل التنظيمي:** يعرف طه (2008: 428) الهيكل التنظيمي على أنه " اطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الاشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل". أما لورنس (1999) Laurence فأكد أن " هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم. ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والادارات. والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل اتجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام (محمد اسماعيل، 2005: 293). بينما عرفه فلييه والسيد (2005: 296) انه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة، وارتباطها الاداري بالمنظمات الأعلى والموازية".

ويرى بعض علماء التنظيم أن الهيكل التنظيمي وفقا لنظرية التنظيم يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية (طه، 2008)، كتحديد العلاقات التبعية الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة (من يتبع من؟)، وتوضيحه لعدد من المستويات الادارية التي ينطوي عليها تدرج السلطة داخل التنظيم ونطاق الاشراف المطبق، وتحديد أسس تجميع الأنشطة والأفراد في أقسام عمل (وحدات تنظيمية)، وتجميع تلك الأقسام داخل التنظيم ككل. وذا احتوائه على تصميم دقيق يتضمن نسق أو آلية العمل التي من خلالها ينساب الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الوحدات التنظيمية المختلفة التي يتشكل منها التنظيم.



من خلال هذه التعاريف يظهر أن الهيكل التنظيمي هو اطار عمل رسعي تتحدد من خلاله خطوط السلطة وهو نوع الاتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الاشراف المعتمد. وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الادوار والمهام والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك الأنشطة.

ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي باعتباره عنصرا من عناصره من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمة في تبسيط اجراء العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الادارة العليا على الادارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والادارات الوسطى والإشرافية الى الادارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي (فليه، السيد، 2005:296).

كما قد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على المناخ التنظيمي من خلال الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وشل أو اعاقا القدرات الابداعية للعاملين، نظرا لتعدد المستويات الادارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، وغموض الدور وتشابك خطوط السلطة. وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء الى المرؤوسين وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها وتقلل من حماسهم (فليه، السيد، 2005).

والجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع الحالات، أو حتى الحالات المتشابهة، ذلك لأن أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل فانه سوف يؤدي في الأخير الى الاختلاف في الهيكل التنظيمي (دياب، 2001، 137).

وسعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة، تعمل المنظمات لخلق مناخ تنظيمي يتماشى وتطلعات المنظمة والعمال على حد سواء من خلال مبادئ تحكم الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة. حيث هناك اتفاق شبه تام حول هذه المبادئ المتمثلة في التوازن والمرونة والاستمرارية والتي تنطلق منها بشيء من الاجاز.

**1.4 التوازن:** وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص ما أو هيئة ما تتلاءم مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما لا بد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الاشراف مع قصر خطوط الاتصال أو ضيق نطاق الاشراف وطول خطوط الاتصال وكل ذلك من شأنه أن يؤدي الى تقاعس العمال وقصور القيام بالواجبات أو العجز تماما. فضلا عن هذا يجب تحقيق التوازن بين المزايا التي تعود من صدور الأمر من جهة واحدة تطبيقا لمبدأ وحدة الأمر. والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس واهمال الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الغير الذي ليس له حق اصدار الاوامر. فضلا عن العديد من الاختلالات الموجودة في المنظمات والتي تهدد الهيكل التنظيمي بصفة خاصة والمناخ التنظيمي والمنظمة بصفة عامة. وعلى هذا الأساس يبقى مبدأ التوازن أمرا ضروريا وحتميا يضرب بجذوره جميع جزئيات ومكونات المنظمة. (دياب، 2001).

**2.4 المرونة:** وهي " أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت اعداده، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانهيار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية" (دياب، 2001:139).

ويرى ماهر(2009، 37) أن تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي يحدث من خلال الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة ، أو تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة ، أو من خلال تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة ، أو تغيير في المستوى الاداري للوحدات التنظيمية ، أو التغيير في التسميات ، فضلا على توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضيقها.

**3.4 الاستمرار:** بمعنى أن التنظيم يجب أن يستمر ، لذي لا بد من العناية اللازمة لبناء قواعده. والتروى في اصدار هذه القواعد ، وتوخي الحكمة في التقسيمات الادارية، لأن كثرة التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي من شأنه احداث ارباك للنشاط الوظيفي بالمنظمة، خاصة التي تكون بدون مبررات. إن نشاط المنظمة يجب أن يتصف بالديمومة والاستمرارية حفاظا على سلامة المنظمة من الاختلالات، فعدم الاستقرار سيؤول بها حتما الى التدهور والحياد عن مسار تحقيق الأهداف المحددة (دياب، 2001). ومن بين أهم هذه الأهداف تفعيل العلاقات بين الأفراد، خاصة تلك العلاقات القائمة بين الرؤساء والتابعين ، كذا تسهيل وظائف الادارة للقيام بتخطيط وتوجيه وتنظيم مختلف الأنشطة والمهام. وعليه فالهيكل التنظيمي لأي منظمة لا بد من

احتوائه على مجموعة من الصفات والخصائص تجعل منه هيكلًا تنظيميًا فعالًا، يسمح بتنسيق الجهود، وتقسيم العمل، وزيادة التخصص الذي يحدد النشاط الوظيفي وحدود الأدوار. ويمكن إيجاز هذه الخصائص على سبيل الذكر لا الحصر في النقاط التالية:

**أولاً/التخصص في العمل:** يشير التخصص في العمل إلى درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملون بالمنظمة، وهو ما يطلق عليه أيضًا تقسيم العمل. (طه، 2008: 434). وتعني هذه الخاصية أو المبدأ تفتيت النشاط إلى مجموعة من المهام الفرعية، حيث يقوم كل فرد من أفراد المنظمة بأداء مهمة معينة لإتمام ذلك العمل الكلي، ويساهم التخصص في العمل على إبراز المهارات والمواهب خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة الفنية، كما يحقق زيادة في المهارة والسرعة والأداء وخفض التكلفة، وبالتالي ارتفاع الانتاجية في العمل، وفي المقابل فإن التخصص المفرط قد يشعر الفرد بالملل والإعياء بفعل العمل البسيط والمتكرر طوال فترة العمل.

**ثانيًا/ وحدة الأمر:** حيث يرى طه (2008) أنه ذلك المبدأ الذي يقتضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من الرئيس المباشر له فقط، وهو المسؤول عنه. فعلاقة التبعية القائمة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة ثنائية، بحيث إذا تجاوزت هذه العلاقة الرئيس المباشر لإصدار الأوامر قد يؤدي إلى تعارض الأوامر والتعليمات، مما يعقد من سير النشاط الوظيفي واحتمال الوقوع في الخطأ. كما أن إصدار أوامر من سلطة عليا إلى مرؤوس وتجاوز الرئيس المباشر لهذا المرؤوس قد يهزم من سلطة المشرف المباشر بصورة كبيرة، وهذا ما يشجع المرؤوس على التمرد وعدم الانصياع إلى تعليماته، وينعكس ذلك على المشرف والمرؤوس على حد سواء بالشعور بالعزلة واللامعنى في العمل بسبب التجاوز الذي حدث على مستوى مسؤوليته من جانب المشرف، وبسبب تعدد مصادر الأوامر وتعارضها بالنسبة للمرؤوسين.

**ثالثًا/ التفويض في السلطة:** ويقضي هذا المبدأ بمنح جانب من المسؤولية إلى مرؤوس معين من خلال تنازل الرئيس لجزء من صلاحياته لهذا المرؤوس من أجل القيام بالمهام والأدوار التي كلف بها. كما يرى طه (2008) أن هذا المفهوم يعني العملية التي يستخدمها المديرين لنقل جانب من السلطة والمسؤولية معًا لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي. كما يشير فلييه والسيد (2005: 323) على أن التفويض في السلطة هو أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد

المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويسمى بالمفوض اليه، ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض اليه هذا الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة الى الرئيس المفوض.

والجدير بالذكر أن عملية التفويض في السلطة تتميز بالعديد من الايجابيات التي تنعكس على المنظمة والفرد بحيث يعمل على اعادة بناء التصورات والتمثلات الايجابية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، من خلال شعور الفرد المفوض اليه بالثقة اللائقة التي منحها اياه الرئيس لتنمية مهاراته القيادية، فضلا على التدريب والتكوين الذي تلاقاه المرؤوس لمزاولة هذا النشاط الموكل اليه، مما يعتبر فرصة لإثبات وجوده داخل المنظمة وبالتالي تطوير أدائه الوظيفي، هذا على مستوى الفرد، أما مساهمة التفويض على مستوى المنظمة، فيعمل على سرعة اتخاذ القرار خاصة المتعلقة بالظروف الطارئة أو الحرجة من خلال تكريس الانسيابية في الاتصال بين الوحدات أو الأقسام، كما يتيح للرؤساء الانشغال بالأنشطة الهامة في المنظمة كالتخطيط والتنظيم والرقابة.

وسعيا لإنجاح عملية التفويض تم تقييده بمجموعة من القيود، حيث أن عملية التفويض يجب أن تستند الى نص تنظيمي يجيزه ويسمح به صراحة، أن يكون التفويض جزئيا بحيث لا يمكن ان يفوض صاحب الاختصاص غيره للقيام بكل سلطاته متغلبا عن ممارسة مهامه بصفة نهائية، كما لا يجوز للمفوض اليه (المرؤوس) أن يقوم هو الآخر بتفويض غيره فيما فوض اليه وفقا لقاعدة "لا تفويض في التفويض" والمهم في عميلة التفويض أن مسؤولية المفوض (الرئيس) تبقى قائمة الى جانب مسؤولية المفوض اليه (المرؤوس)، كما هو الشأن في علاقة التبعية الاصلية من حيث المسؤولية (بمعنى علاقة الرئيس بالمرؤوس في الحالة العادية أي بدون تفويض). (الصغير بعلي، 2002)

رابعا/ المركزية واللامركزية: يشير الصغير بعلي (2002) على أن المركزية هي جمع الوظيفة الادارية وحصرها بيد شخص واحد أو هيئة واحدة، حيث يتولى النشاط الاداري ويهيمن عليه حتى وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين عليه، أما طه (2008) فيرى أن المركزية هي درجة تركيز عملية اتخاذ القرار في المستويات التنظيمية العليا.

تعتبر المركزية الوجه الأول للإدارة التقليدية والركن الأساسي فيها، حيث تقوم على وجود علاقة التبعية بين الأشخاص العاملين بالإدارة العامة العليا وفق تسلسل معين. إذ يتمتع الرئيس الأعلى بسلطات معينة اتجاه الموظف الأدنى منه (المرؤوس) بالنسبة لشخصه أو أعماله، مما يؤدي وضع هذا الأخير تحت سلطة هذا الرئيس أثناء ممارسة

النشاط والمهام الموكلة اليه داخل المنظمة (الصغير بعلي 2002)، كما تساهم المركزية في توفير المصاريف من خلال التقليل من الانفاق لتعيين الكثير من الرؤساء والهيئات وكذا التحكم في دوايب التسيير من خلال فرض عملية تمرير جميع قضايا المنظمة أمام الرئيس الأول من أجل اتخاذ القرارات الملائمة.

يرتبط مفهوم المركزية بموضوع المناخ التنظيمي من خلال ما يسود المنظمة من تفشي ظاهرة تجاوز السلطة بحيث يقوم المشرف بفرض تعليماته حتى وان كانت غير مشروعة، بمعنى غير المتعلقة بالمهام الموكلة للمؤوس مادام هذا الرئيس بعيدا عن السلطة العليا (المركزية) لتراقبه وتحد من مثل هذه التصرفات، وكذلك بعدها على المؤوس لتقديم الشكاوى. مما يجعل المنظمة مكانا لممارسة الدكتاتورية وتكريس البيروقراطية في بعد السلبي، خاصة ما تعلق بالتطور الوظيفي للموظف كالترقية والتكوين. فمثل هذه التصرفات وأخرى من شأنها أن تكدر جو العمل للفرد وتقوده نحو مختلف الظواهر الوظيفية السلبية كالتهيب والصراع والاعتراب الوظيفي.

في حين تشير اللامركزية الى ذلك النظام الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الادارية بين الادارة المركزية وهيئات ووحدات ادارية مستقل عن الادارة المركزية، مع بقائها خاضعة لقدم معين من رقابة تلك الادارة المركزية. (الصغير بعلي، 2002). بمعنى أن اللامركزية تتيح فرصة اتخاذ القرار والتسيير بالقرب من العمل دون الرجوع الى الادارة العليا، مما يزيد من فعالية المنظمة لتخفيف العبء الذي تتعرض له الادارة العليا، خاصة إذا كانت المنظمة تتميز بكثرة وتشعب الأنشطة وكبر حجمها. كما تساهم اللامركزية في توفير الرقابة ومتابعة العمل بإصدار قرارات فورية تتماشى وطبيعة العمل، فضلا عن تنمية المهارات والخبرات لدى العمال مما يدعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.

إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، فكلما تم الانتقال من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. فأصحاب المدخل الكلاسيكي يرون أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال، بينما يرى أصحاب المدخل السلوكي أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين. وعلى كلٍ فهناك من يرى أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات، وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والاستراتيجية.(فصكول، 2016)

خامسا/ التنسيق : يُعرّف التنسيق على أنه أداة تنظيمية تهدف إلى ربط جهود العمال والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث طرق أداء العمل والتوقيت لزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف المشتركة. فكلما زاد حجم المنظمة وتعددت أنشطتها زادت أهمية التنسيق لتطبيق نظام فعّال من الاتصالات(عبد المطلب، 2017). كما يرمي هذا المفهوم في المنظمة الى مستوى العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل في نفس اتجاه الهدف. حيث يشير طه (2008: 452) أن عملية التنسيق هي الإجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق مهمتها الكلية. ويعني ذلك أن المهام والأنشطة القائمة بالمنظمة لا يمكن انجازها في معزل عن باقي المهام الأخرى. بحيث يجب الاعتماد على مجموعة من الاتصالات والتنسيق لمعرفة درجة تقدم أو تراجع كل قسم مقارنة بالقسم أو الأقسام الأخرى بالمنظمة. بالإضافة الى الاطلاع على المستجدات التي تتطلبها المهام، كالاتلاع على نسبة التسويق والمبيعات لزيادة الانتاج أو خفضه. كما يساهم التنسيق في تفعيل دور الأفراد من خلال شعورهم بدورهم داخل المنظمة وتنمية العلاقات بينهم بفعل الاتصال المستمر، وكذا زيادة الثقة لديهم عند تقديم المعلومة اللازمة والمطلوبة لكل جهة هي في حاجة لها (المعلومة). الأمر الذي يساهم في خلق مناخ ملائم وفق تصورات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المنظمة. فضلا على أن التنسيق يساهم في اختزال الوقت والجهد وتجنب الأخطاء واعادة الأعمال حفاظا على أموال المنظمة، ووقت العاملين تحقيقا للأهداف العامة للمؤسسة.

#### خاتمة

يسهم الهيكل التنظيمي في تنظيم العمل بالمنظمات، فيحدد حجم المدخلات والمخرجات ومعايير الانتاج والخدمات، ويحدد نوع العلاقات والمسؤوليات والاجراءات المطلوبة للعمل. لهذا تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها على بناء ورسم هيكل تنظيمي يتماشى وخطة وأهداف المؤسسة .وبما يشجع على خلق المناخ الملائم للعمل، وما ينعكس على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وعلى رضا العاملين والتزامهم بالعمل، ويعتبر ذلك جانبا مهما من جوانب إدارة الموارد البشرية في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والمناسبة للمنظمة.

#### توصيات

- على الإدارة أن تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية و المناسبة لمسايرة التحولات والتغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال فتح المجال للإبداع والابتكار الذي يحقق أهداف المنظمة والعمال على حد سواء.
  - على المنظمة تشجيع اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء بهدف إشراك العمال في رسم خطط واستراتيجيات المنظمة وكذا تأكيد دورهم وفعاليتهم، فضلا على كسر حاجز صمت وخجل العمال أمام المسؤول لإيصال انشغالاتهم المهنية مما يقوّي لديهم الشعور بمعنى العمل والانتماء للمنظمة.
  - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي خاصة في جانبه المتعلق بالمهام والواجبات وكذا الحقوق والامتيازات خاصة المرتبطة بالعوائد المادية كالترقيات وتحسين المستوى والرفع من الدخل لا سيما الاجراءات التحفيزية كألية للحفاظ على الكفاءات بالمنظمة وزيادة استقطاب اليد العاملة المناسبة والمطلوبة، وبالتالي خلق مناخ تنظيمي يساعد على الاستمرارية والتوازن في المنظمة.
  - الحرص على تكوين المشرفين والرؤساء بهدف بناء علاقات مهنية مع العاملين تقوم على المشاورة والتعاون والتشارك بدلا من التعسف والتشدد، والتحفيز بدلا من العقوبة.
- الاقتراحات**
- يقترح الباحث مجموعة من البحوث والدراسات المرتبطة بالموضوع:
  - إجراء بحوث تتناول أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي.
  - إجراء بحوث تدرس نماذج الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمتها مع نوع المنظمات.
  - إجراء دراسة تقيس مدى قدرة الهيكل التنظيمي في التنبؤ باستمرارية المنظمة ونجاحها.
  - إجراء بحوث حول علاقة الهيكل التنظيمي ودوران العمل.
  - إجراء دراسة لقياس المتغيرات الشخصية التي تتأثر بالهيكل التنظيمي.

#### المراجع:

- 1- الخير، طارق. (2004). مبادئ الادارة ووظائفها (ط.1). سورية: منشورات جامعة دمشق.
- 2- العميان، محمود. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط.6). الأردن: دار وائل للنشر.

- 3- الطجم، عبد الله. السواط، طلق. (2003). السلوك التنظيمي (ط.4). السعودية: دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- 4- ماهر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (ط.4). مصر: مركز التنمية الادارية.
- 5- الشيكشي، صالح. (2008). العلاقات الانسانية في الادارة. مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.
- 6- عبد المطلب، ابراهيم. (2017). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية).مجلة العلوم الاقتصادية،18(1)،28-43.
- 7- العدوان، ياسر. رائد، عبابنة. أحمد، عبد الحليم. (2008). تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الأردن (دراسة ميدانية تحليلية). مجلة جامعة دمشق، 24 (2)، 399-442.
- 8- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. مصر: حورس للنشر والتوزيع.
- 9- الصغير بعلي، محمد. (2002). القانون الاداري. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 10- الكبسي، عامر. (2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. سوريا: دار الرضا للنشر.
- 11- المغربي، محمد. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط.2). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 12- محمد ، بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 13- عقلة، يوسف. (2011). إدارة الأفراد (ط.6). الاردن: دار البداية.
- 14- الشيخ ، حسن. (2008). السلوك الاداري النظرية والتطبيق (ط.1). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- السلامي، علي. (1988). السلوك التنظيمي (ط.3). القاهرة: مكتبة غريب.
- 16- فليه، عبده. السيد، عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة.
- 17- فصول، فاطمة. (2016). واقع ملاءمة الهياكل التنظيمية للاستراتيجيات المتبعة في المصارف التجارية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بنغازي، ليبيا.
- 18- لوكيا، الهاشمي. بومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 19- طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 20- دياب، أحمد. (2001). العلاقات بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 15(2)، 127-164.

21- Kanten, P. (2013). The Macrotheme Review, 2(4), 144–160.

22- Mathis, S. Cherie, O., Angelo, J.K. (2006). Organizational climate systems ans psychological climate perception : Across-level study of climate – satisfaction relationships. Journal and occupational psychology, 79, 645-671.