

كُتِيبَات إِدَارِيَّة بِضَوَابِط قُرْآنِيَّة [6]

بِنَاء الْهَيْكَلِ التَّنْظِيمِيِّ فِي ضَوْءِ الْقُرْآنِ
مِنْ تَوْزِيعِ الْأَعْمَالِ وَالصَّلَاحِيَّاتِ إِلَى التَّنْسِيقِ وَوَحْدَةِ
الْعَمَلِ

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أُسْتَاذ جَامِعِي وَخَبِير مَالِي وَإِدَارِي وَشَرْعِي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تنتظم داخله الأعمال والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات اللازمة لعمل المؤسسة. وليس المقصود به الرسم التنظيمي وحده، بل الطريقة التي تُجمع بها الأعمال، وتُوزع الاختصاصات، وتُحدد خطوط السلطة والتنسيق، وتُدار العلاقات بين الوحدات والأفراد.

وتزداد أهمية الهيكل كلما كبرت المؤسسة وتنوعت أعمالها؛ إذ إن غياب التنظيم قد يؤدي إلى تداخل المسؤوليات، وتكرار الأعمال، وتضارب الصلاحيات، وتعطل القرار، بينما قد يؤدي الإفراط في التنظيم إلى التعقيد والبطء.

ولا يقدم القرآن نموذجًا هندسيًا للهيكل التنظيمي بالمفهوم الإداري الحديث، وإنما تظهر في عدد من النصوص والقصص أصول تتصل بتوزيع الأدوار، وإسناد العمل إلى أهله، والتعاون، والتنظيم، والمرجعية، والمسؤولية.

ومن ثم تقوم الإفادة الإدارية على التمييز بين:

النص القرآني ← السياق والدلالة ← الأصل المستنبط ← التطبيق الإداري المعاصر.

ويختلف هذا الكتيب عن كتيب الصلاحية والتفويض؛ فذلك يركز على منح الصلاحية وحدودها، بينما يركز هذا الكتيب على البنية التي توضع داخلها الأعمال والأدوار والصلاحيات والعلاقات لتعمل المؤسسة كوحدة متماسكة.

المقدمة

الهيكل التنظيمي: تحويل المؤسسة إلى نظام عمل

قد تبدأ المؤسسة بعدد محدود من العاملين، فتكون العلاقات فيها مباشرة، ويمكن لشخص واحد أن يتابع معظم الأعمال. لكن نمو المؤسسة يؤدي إلى زيادة الوظائف والتخصصات والمستويات الإدارية، وعندها يصبح التنظيم ضرورة لا خيارًا.

فالهيكل التنظيمي يجب عن أسئلة أساسية:

- ما الأعمال التي تحتاج إليها المؤسسة؟
- كيف تجمع هذه الأعمال؟
- من يتولى كل اختصاص؟
- من ينسق بين الاختصاصات؟
- من يملك القرار؟
- كيف تنتقل المعلومات؟
- كيف تمنع الازدواجية والتداخل؟
- كيف تحافظ المؤسسة على وحدة الاتجاه؟

ومن هنا لا تكون قيمة الهيكل في شكله، وإنما في قدرته على جعل العمل أوضح وأكثر تنسيقًا وأقل ازدواجية وتعقيدًا.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ﴾ [الصف: 4]

والآية في سياقها الخاص، ولا يصح تحويلها إلى نظرية في التنظيم الإداري؛ إلا أن صورة البناء المتماسك التي وردت فيها تفتح مجالاً محدوداً للإفادة من معنى التماسك ووحدانية الصف وانتظام الجهد في العمل المؤسسي.

الوحدة الأولى: غاية الهيكل التنظيمي وبناء وحدات العمل

1. التنظيم يبدأ من طبيعة العمل

لا ينبغي أن يبدأ بناء الهيكل من المسميات الوظيفية، وإنما من معرفة الأعمال التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق غاياتها.

فالمسار السليم هو:

الغاية ← الوظائف المطلوبة ← الأعمال ← الاختصاصات
← الوحدات ← الأدوار.

أما البدء بإضافة الإدارات والمناصب ثم البحث عن أعمال لها، فقد يؤدي إلى تضخم تنظيمي لا يخدم المؤسسة.

2. تجميع الأعمال المتقاربة

عندما تتعدد الأعمال، تحتاج المؤسسة إلى جمع الأعمال التي بينها ترابط في وحدات مناسبة. وقد يكون التجميع بحسب:

- الوظيفة،
- المنتج أو الخدمة،
- المنطقة الجغرافية،
- نوع العملاء،
- العملية،
- المشروع،
- أو مزيج من هذه الأساليب.

ولا توجد طريقة واحدة تصلح لجميع المؤسسات؛ فالهيكل ينبغي أن يعكس طبيعة العمل لا أن يفرض عليها.

3. وضوح المسؤوليات

من أهم وظائف الهيكل منع السؤال المتكرر:
من المسؤول عن هذا العمل؟

فإذا كان العمل موزعاً بين أكثر من جهة دون تحديد واضح، قد تتحول المسؤولية إلى منطقة رمادية، ويصبح الخطأ بلا صاحب والقرار بلا جهة واضحة.

ولهذا ينبغي أن يكون لكل وظيفة أساسية:

- اختصاص واضح،
- مسؤول محدد،
- صلاحيات مناسبة،
- علاقة واضحة بالوظائف الأخرى.

4. منع الازدواجية

قد تنشئ المؤسسة أكثر من وحدة تؤدي العمل نفسه دون حاجة.

وتظهر الازدواجية عندما:

- تتكرر الوظائف،
- تتعدد التقارير دون قيمة،
- تتكرر الموافقات،
- تتوزع المعلومات بين وحدات متنافسة،
- أو تنشأ إجراءات مختلفة للعمل نفسه.

والهيكل الجيد لا يزيد عدد الوحدات، وإنما يبسط توزيع العمل ويمنع التكرار غير الضروري.

الوحدة الثانية: التخصص وتقسيم العمل

1. التخصص وسيلة للكفاءة

كلما ازداد تعقيد العمل احتاجت المؤسسة إلى التخصص.
والتخصص يسمح بتراكم الخبرة، وتحسين الجودة،
وتسريع الإنجاز، لكنه قد يتحول إلى مشكلة إذا أدى إلى انعزال
الوحدات عن بعضها.
لذلك ينبغي الجمع بين: التخصص + التكامل.

2. توزيع الأدوار

لا يعني توزيع العمل تفتيته بلا حدود.
فلكل عمل دورة ينبغي أن تبقى مفهومة، حتى إذا توزعت مراحلها
على أكثر من وحدة.
وينبغي أن يعرف كل طرف:

- ما الذي يبدأ عنده؟
- ما الذي ينتهي عنده؟
- ماذا يسلم إلى الطرف الآخر؟
- ما المعلومات اللازمة؟
- من يتحمل النتيجة النهائية؟

وهذا يمنع تحول التخصص إلى تجزئة تعطل العمل.

3. حدود التداخل

التداخل قد يكون ضروريًا أحيانًا للتنسيق، لكنه يصبح خللاً عندما يجعل الاختصاص غير واضح.

ومن ثم ينبغي التمييز بين:

التداخل المفيد للتعاون والتداخل الذي يؤدي إلى تضارب المسؤوليات.

فالعامل المشترك لا يعني أن تكون المسؤولية مبهمّة.

4. التخصص لا يلغي التعاون

قد تحتاج المؤسسة إلى متخصصين في المالية والتقنية والموارد البشرية والتسويق والعمليات، لكن النتائج النهائية لا تنتجها هذه الوحدات منفردة.

ولهذا ينبغي أن يبنى الهيكل على مستويين:

وضوح الاختصاص داخل الوحدة ← وضوح العلاقة بين الوحدات.

الوحدة الثالثة: السلطة والصلاحيات داخل الهيكل

1. الهيكل يحدد العلاقات الرسمية

من الوظائف الأساسية للهيكل توضيح العلاقات الإدارية:

- من يتبع من؟
- من ينسق مع من؟
- من يملك القرار؟
- أين ترفع التقارير؟
- أين تتم الموافقة؟
- أين تقع المسؤولية؟

وهذا لا يعني أن كل علاقة في المؤسسة يجب أن تكون عمودية؛ فالمؤسسات الحديثة تحتاج كذلك إلى فرق ومشروعات وعلاقات أفقية.

2. وحدة المرجعية

من أكثر أسباب الاضطراب الإداري أن يتلقى الشخص أو الوحدة توجيهات متعارضة من أكثر من جهة دون تحديد واضح للأولوية.

ولهذا ينبغي أن تكون المرجعية واضحة في القرارات الأساسية، مع السماح بالتنسيق الأفقي حيث تتطلب طبيعة العمل ذلك.

والهدف ليس زيادة السلطة المركزية، بل منع تضارب التوجيهات.

3. التفويض داخل الهيكل

لا يكون الهيكل فعالاً إذا احتفظ المستوى الأعلى بكل الصلاحيات.

ومن ثم يحتاج كل مستوى إلى قدر مناسب من الصلاحية يتناسب مع مسؤولياته.

وهنا يلتقي هذا الموضوع مع الكتيب السابق:

الهيكل يحدد موقع الاختصاص، والتفويض يحدد مقدار الصلاحية التي تمارس داخل ذلك الموقع.

4. المساءلة مقابل السلطة

كلما اتضحت الصلاحية، وجب أن تكون المسؤولية أوضح.

ولا ينبغي أن يسمح الهيكل بوجود:

- سلطة بلا مساءلة،
- أو مسؤولية بلا صلاحية،
- أو وظيفة بلا اختصاص،
- أو صلاحية بلا حدود.

ولهذا ينبغي أن يعمل الهيكل بوصفه نظامًا مترابطًا للمسؤولية والسلطة والتنسيق.

الوحدة الرابعة: التنسيق ووحدة العمل

1. الهيكل لا يكفي وحده

يمكن أن يكون الهيكل مرسومًا بصورة ممتازة، ومع ذلك تعاني المؤسسة ضعفًا في الأداء إذا غاب التنسيق.

فالهيكل يحدد العلاقات الرسمية، لكن التنسيق يجعل هذه العلاقات تعمل بصورة فعلية.

ويحتاج التنسيق إلى:

- قنوات اتصال واضحة،
- اجتماعات مناسبة،
- معلومات مشتركة،
- إجراءات متفق عليها،
- مسؤوليات متداخلة مضبوطة.

2. الاتصال بين الوحدات

كلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى الاتصال.

فالمعلومة التي تتوقف في وحدة واحدة قد تعطل سلسلة كاملة من الأعمال.

ولهذا ينبغي أن يعرف كل قسم:

- ما المعلومات التي يحتاج إليها؟
- ممن يحصل عليها؟
- متى يحصل عليها؟
- لمن يقدم معلوماته؟
- ما أثر تأخرها؟

وهنا يصبح الاتصال جزءًا من تصميم العمل، وليس نشاطًا منفصلًا عنه.

3. الفرق والمشروعات

لا تكفي الهياكل العمودية وحدها في المؤسسات التي تتعامل مع مشاريع معقدة أو مسائل تتطلب تخصصات متعددة.

وقد تحتاج المؤسسة إلى فرق مؤقتة أو دائمة تجمع أفرادًا من وحدات مختلفة.

لكن نجاح هذه الفرق يتطلب وضوحًا في:

- الهدف،
- المسؤولية،
- الصلاحيات،

- مدة العمل،
 - العلاقة بالهيكل الرسمي.
- وبذلك يمكن الجمع بين الاستقرار التنظيمي والمرونة التشغيلية.

4. الهيكل والتغيير

مع تغير الاستراتيجية أو التقنية أو السوق قد يصبح الهيكل القديم غير مناسب.

وقد تحتاج المؤسسة إلى:

- دمج وحدات،
- فصل وظائف،
- إعادة توزيع الاختصاصات،
- تقليل المستويات،
- إنشاء وظائف جديدة،
- أو الانتقال إلى فرق أكثر مرونة.

وهذا يجعل الهيكل التنظيمي أداة قابلة للتطوير، لا قالبًا ثابتًا.

التتالي الإداري

يمكن بناء الهيكل التنظيمي وفق المسار الآتي:

تحديد الغاية ← تحديد الأعمال والوظائف اللازمة ← تجميع الأعمال المتقاربة ← تحديد الاختصاصات ← توزيع الأدوار والمسؤوليات ← تحديد العلاقات والصلاحيات ← بناء قنوات التنسيق والاتصال ← تحديد المرجعيات ← تشغيل الهيكل ← قياس فعاليته ← تبسيطه أو تعديله عند الحاجة

مؤشرات عند الحاجة

يمكن الاستفادة من مؤشرات مثل:

- وضوح الاختصاصات الأساسية.
- نسبة الوظائف التي لها مسؤول محدد.
- عدد حالات تضارب الصلاحيات.
- عدد الأعمال المكررة بين الوحدات.
- زمن انتقال القرار بين المستويات.
- عدد المستويات الإدارية مقارنة بحجم المؤسسة.
- زمن التنسيق بين الوحدات.
- نسبة الأعمال التي تتطلب تدخلًا إداريًا أعلى من اللازم.
- سرعة تعديل الهيكل عند تغير طبيعة العمل.

ولا ينبغي أن يكون الهدف هو تقليل عدد الإدارات أو المستويات بصورة آلية؛ فالمعيار هو ملائمة الهيكل لحجم العمل وتعقيده وطبيعته.

ضوابط بناء الهيكل التنظيمي

1. يبني الهيكل على طبيعة العمل وغايات المؤسسة.
2. لا تنشأ الوحدات التنظيمية لمجرد زيادة المناصب.
3. يكون لكل اختصاص مسؤول واضح.
4. تتناسب الصلاحيات مع المسؤوليات.
5. تمنع الازدواجية غير الضرورية.
6. يراعى التخصص دون عزل الوحدات عن بعضها.
7. تكون المرجعيات واضحة.
8. تضبط العلاقات الأفقية والعمودية معًا.
9. لا يستخدم الهيكل لتعقيد الإجراءات.
10. يراعى قرب القرار من موقع العمل متى كان ذلك مناسبًا.
11. أن تكون المعلومات اللازمة للعمل متاحة لمن يملك الصلاحية.
12. تراجع الحدود بين الوحدات عند ظهور تداخل متكرر.
13. تراعى المرونة في الهياكل التي تعمل في بيئات متغيرة.
14. لا ينبغي أن يرتبط استمرار المؤسسة بشخص أو وحدة واحدة دون بدائل.
15. يقاس الهيكل بقدرته على تحسين العمل لا بحجمه أو تعقيده.
16. يعاد تصميم الهيكل عندما تتغير استراتيجية المؤسسة أو طبيعة أعمالها بصورة جوهرية.

الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على بناء الهيكل التنظيمي بوصفه إطارًا لتوزيع الأعمال والاختصاصات والعلاقات والتنسيق. ولا يتوسع في:

- الصلاحية والتفويض: كيفية منح السلطة وحدودها.
- القيادة: ممارسة التأثير وبناء الثقة والقدوة.
- المسؤولية والمساءلة: إسناد المسؤولية والحكم على نتائجها.
- الاستراتيجية والتخطيط: تحديد الاتجاه والخطط والمسارات.
- إدارة الموارد البشرية: إدارة العاملين والكفاءات والتطوير.
- الحوكمة: الإطار الأعلى للعلاقات المؤسسية والرقابة والسلطات.

وهذا الفصل ضروري حتى لا يتحول كتيب الهيكل التنظيمي إلى تجميع عام لكل ما يتعلق بالمؤسسة.

الخاتمة

الهيكل التنظيمي ليس رسمًا يوضع في نهاية دليل المؤسسة، وإنما هو ترجمة لطريقة توزيع العمل والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات داخلها.

ويبدأ البناء الجيد من الغاية، ثم تحديد الأعمال اللازمة لتحقيقها، وتجميع الأعمال المتقاربة، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وبناء قنوات التنسيق والاتصال.

ولا تكون كثرة الوحدات دليلاً على نضج التنظيم، كما أن تقليل المستويات ليس هدفاً في ذاته. فالمعيار هو قدرة الهيكل على تحقيق وضوح المسؤولية، وسرعة مناسبة في القرار، وتكامل بين التخصصات، وتقليل الازدواجية، والمحافظة على وحدة العمل.

والهيكل الأكثر نضجاً هو الذي يجمع بين وضوح الأدوار ومرونة العلاقات؛ فيمنع الفوضى دون أن يحول المؤسسة إلى جهاز جامد، ويدعم التخصص دون أن يعزل الوحدات، ويوزع الصلاحيات دون أن يشتت المرجعية.

ومن هنا يمكن تلخيص منطق البناء التنظيمي في:

غاية واضحة ← أعمال محددة ← تخصص مناسب ← أدوار واضحة ← صلاحيات منضبطة ← تنسيق فعال ← وحدة عمل ← مراجعة وتطوير.

وبذلك يصبح الهيكل وسيلة لبناء مؤسسة تعمل كنظام متكامل، لا مجرد مجموعة من الإدارات والمناصب.

المصدر

مستخرج ومُعَاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".
الموقع الرسمي <https://samirshaer.com/>.