

حركة التحرير الوطني  
اللسطيني  
(فتح)



مرحلة تأسيس الكادر  
الهيكلية التنظيمية

(2)

دراسات تنظيمية

## مرحلة تأسيس الكادر الهيكلية التنظيمية

### الأهداف:

سنعرف الإخوة بعد الاستماع إلى المحاضرة على تعريف الهيكلية التنظيمية.

- أهداف الهيكلية.
- أنواع الهياكل التنظيمية
- المستويات التنظيمية المراتب.
- الأطر الحركية وتشكيلها.
- أنواع الارتباط الهيكلي التنظيمي.
- العناصر الأساسية لبناء الهياكل التنظيمية الإدارية.

**اداريا:** توضع الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف... وكل هيكلية ومرتبة تنظيمية تحدد لها مهام ومسؤوليات وتكون مرسومة أو موضوعة حول الواجبات والمهام المطلوب أدائها أو بلوغها من ثم ترسم الصلاحيات والمسؤوليات على ضوء تلك المراتب.

وهناك تعريفات كثيرة ومتعددة للهياكل التنظيمية في كتب الإدارة كل منها يشرح ويعرف الموضوع من وجهة نظر المؤلف أو البناء الهيكلي الذي يتحدث عنه.

ومن التعريفات الجيدة التي تخدم أيضا أهدافنا في الحركة التعريفات الآتية :

**الهيكلية التنظيمية:** هي البرمجة العملية لهيكلية الرغبات في رسم الأدوار القواعد النظم والمراتب الوظائف المسميات.

والهياكل التنظيمية في تعريف آخر. ينظر إليها على أنها :

**عمليات التخطيط...** وهذه العمليات تتكون من وضع الهياكل والحفاظ على شبكة الأعمال والاتصالات والعلاقات بين الأفراد الذين ينتمون يعملون إلى الحركة... المنظمة... الخ.

الهيكلية التنظيمية إداريا ديناميكية لأنها تتغير كما تتغير المسؤوليات والظروف داخل الحركة وخارجها. والهيكلية التنظيمية هي التي تحدد وتعرف الواجبات والمهام الوظيفية للمراتب. كما ترسم حدود الصلاحيات والمسؤوليات وتقسّم العمل.

والهيكلية التنظيمية هي المنظم والمنسق للأعمال والأفعال والمهام داخل الأطر التنظيمية بخلق علاقات جيدة والمحافظة عليها. مما يعني توجيه وتوظيف جميع امكانات الأعضاء في الحركة للمساعدة

في بلوغ وتحقيق الأهداف.

الهيكل التنظيمية هي التي تتكيف مع المتغيرات المستقبلية والتقنية وتمتص ردادات الفعل وتعمل من خلال فهم الظروف الموضوعية والواقعية للجماهير والأصدقاء والأعداء.

**وفي المفهوم الحركي:** الهياكل التنظيمية هي الأطر التي تتمثل في المراتب التنظيمية المختلفة للأعضاء من أجل عمليات التنسيق وتمتين العلاقات بينها للوصول وتحقيق أهداف الحركة.

ولهذا فإن الهيكلية التنظيمية تتكون عندما يكون هناك شخصان أو أكثر يعملان من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي العادة تبدأ عملية وضع البنيان الهيكلي التنظيمي وتحديد الأطر كي تتشكل منها الجهود لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية... ولكل مرتبة تنظيمية حركية أوجه نشاط. لا بد للكادر في المراتب المختلفة إن يعرف هذه الأوجه والنشاطات التي يشرف ويكون مسؤول عنها كما يجب. المرتبة التنظيمية الأعلى منه والتي تشرف على عمله ومسؤولياته وأوجه نشاطاته المختلفة ومعرفة الكادر المسؤول في المرتبة التنظيمية الأعلى تحتم رفع التقارير إليه لمراقبة ومراجعة الأعمال والمهام والتكليفات وأيضا ليقوم بالتوجه العام ضمن الإطار الحركي العام وضمن الأسس والأهداف والمبادئ والنظم الحركية المتبعة بهذا المجال والخصوص.

ان من أهم واجبات ومسؤوليات الكادر في المراتب المختلفة توفير التنسيق والانسجام بين جهود الأعضاء والكوادر الذين يعملون بإمرته وتحت مسؤولية الحركة... كما على الكادر ان يقوم بالتعرف على طرق وقنوات العلاقات والاتصالات الفرعية والرئيسية التي تربط بينه وبين الكادر المسؤول عنه في المرتبة الأعلى أو بقية الكوادر في الأطر الأخرى المشاركة... كما عليه ان يتعرف على مهمات وواجبات الأعضاء والكوادر في المراتب المختلفة ليضمن سير العمل ضمن مفهوم الأبعاد والقواعد الرئيسية لمهام العمل التنظيمي في الحركة. هذه العوامل الأساسية والرئيسية لوظيفة الهياكل والأطر التنظيمية تكفل تحقيق الهدف مع توافر عوامل السرعة والكفاءة والاقتصاد في الجهد والتكلفة.

ولعل في تعريف الإداري وتنز وودونيا بان الهياكل التنظيمية هي تجميع لأوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد تكليف هذه النشاطات إلى إدارات أطر تنظيمية تنهض بها وتفويض تحديد الصلاحيات والسلطة والتنسيق بين الجهود. والنظرة إلى الهياكل والأطر التنظيمية داخل الحركة بمنظار إداري نرى إنها الأطر التنظيمية بتشكيلاتها الموجودة والمتعارف عليها وجدت أو وضعت لتحكم شكل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بين المراتب المختلفة والأطر الأخرى كما يمكن اعتبارها بأنها أداة تنظيمية من الأدوات التي تستخدمها القيادة المحلية أو المركزية في النهوض بالاختصاصات والأعباء التكليفات اللازمة لبلوغ الهدف أو الأهداف.

هناك مراحل متعددة تسبق عادة وضع أو رسم الهياكل التنظيمية والاطر وتحديد المراتب وأيضا من ناحية إدارية أولا.

نرى أن إعداد الهياكل للبنيان التنظيمي لا بد أن يمر بمراحل معينة:

1. تحيد الهدف العام الذي ستوجه كل الجهود لتحقيقه. مع تحديد الأهداف الفرعية... الهدف كما تحدثنا في محاضرة سابقة يحدد الاحتياجات التنظيمية الأساسية. وإعداد الهيكل أو البنيان التنظيمي في الحركة يجب أن يعكس الأهداف العامة للحركة والخطط المرادفة لذلك
2. تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط.. ويجب أن تكون أوجه النشاط شاملة لكل الأمور الجوهرية المعروفة والمطلوب أداؤها... وتنقسم أوجه النشاط الرئيسية إلى أوجه نشاط

- فرعية وهذه تنقسم إلى نشاطات أكثر فروعاً... وهكذا... تعطي أمثلة ...
3. تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية بشكل اطر تنظيمية مناطق شعب، أجنحة، حلقات' خلايا، عملية وذلك على ضوء ظروف الساحة وفي ضوء التواجد الجماهيري الفلسطيني والعربي والامكانات المادية المتاحة. والأخذ بعين الاعتبار أحسن الطرق لاستخدام هذه الموارد والامكانات... ويراعي في تجميع أوجه النشاط إن ينهض. وتعمل كل الأطر التنظيمية بوجه مستقل بالمهام والتكليفات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الهدف الاهداف
  4. تحديد علاقة السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية واللازمة والمناسبة لتحقيق التعاون والتنسيق بين الأعضاء واستبعاد التضارب أو الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات أو اعمال الأطر التنظيمية
  5. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مرتبة تنظيمية ومستويات مراتب الكادر المختلفة.. بحيث يراعي تدرج السلطة بينها وتزيد كلما اتجهنا إلى قمة الأطر في الحركة يرجع إنشاء الأطر التنظيمية أساساً إلى حدود نطاق الإشراف المسؤولة وعدد الأعضاء.. والكوادر في الإطار التنظيمي المعني. وفي الحركات السرية. يعطي هذا أيضاً دوراً مهماً للحفاظ على السرية وعلى عدم معرفة الأطر والأعضاء. بحيث إن الإطار الواحد هو الذي يعرف أعضاء إطاره فقط. كما إن حدود المسؤولية تكون محصورة بعدد من الأعضاء والكوادر حتى تتم عملية الاتصال بهم وتكليفهم وعمل اجتماعات لهم.

هناك طرق وأساليب عديدة لتحديد أوجه النشاطات المختلفة:

1. منها ما هو تخصصي أو تقسيم الأطر حسب التخصصات المختلفة وهذا ينطبق بشكل واضح على أطرنا في الاتحادات الشعبية وعادة التخصص في الأداء يزيد من الطاقة الإنتاجية. ويحقق سرعة وكفاءة الأداء
  2. لتحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود الجماعية وتلافي أي ازدواجية أو تداخل في اختصاصات التقسيمات أو الوحدات التنظيمية المختلفة.
  3. إبراز الأطر التنظيمية للأهمية بالنسبة لأوجه النشاط أو الأعمال المطلوب أدائها والتكليفات الأخرى.
  4. توفير وتسهيل عملية الرقابة والمراجعة والمتابعة
  5. الاستفادة القصوى من الامكانات البشرية... امكانات.. مهارات.. قدرات.. خبرات.. الإخوة الأعضاء.. الكوادر.. الخ
  6. الاستفادة القصوى من الظروف الطبيعية أو ظروف الساحة وغيرها التي تحتم استخدام أنواع وأشكال معينة من الأطر التنظيمية عدد ومسميات التقسيمات التنظيمية
- إن الشكل الشائع في الأطر التنظيمية الحركية هو الإطار الهرمي للاتصال التنظيمي. وهذا الإطار مركب لأوجه النشاطات المختلفة. وبالتالي يؤدي عدة ادوار ويقوم بعدة مهام وواجبات أساسية وتخدم الوصول إلى تحقيق الاهداف.
- اما عدد التقسيمات ضمن الأطر التنظيمية الحركية فيخضع في الأساس إلى حجم التنظيم

وكتافة التواجد الجماهيري الفلسطيني على الساحة الساحات .

وقبل إن ندخل في عملية الأطر التنظيمية الحركية وطرق تركيبها المختلفة من تنظيمات القيادة القمة حتى القاعدة ...لا بد من التعرف على أسس وقواعد التنظيم الثوري الجماهيري السري .

يقال إن أول من عمل بطرق التنظيم الهيكلي للحركات والأحزاب هو ماركس لكننا في الحقيقة نعلم أن هناك أطرا تنظيمية رسمية تم إعدادها في صدر الإسلام في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث كانت الاتصالات محصورة في المراحل الأولى للسرية بأشخاص معينين قاموا يقومون بدور توصيل المعلومات أو التكاليفات ومضت هذه الحقبة وتبعتها أيضا الحقبة الأولى من التوجه الإسلامي في إعداد الكادر وكيفية تعليم المسلمين .

أما في فتح فإننا نتبع الأسلوب الهرمي في بناء الهياكل التنظيمية وهذه هي القواعد العلمية الإدارية ولكن في العلم الإداري تسمى هياكل تنظيمنا بالهيكل المركب الذي له عدة أنواع من النشاطات المختلفة.

**وطريقة البناء الهيكلي الان تأخذ الشكل التالي :**

**الإقليم**

- أمين سر وأعضاء المنطقة
- أمين سر شعبة جناح
- أمين سر جناح حلقة
- أمين سر حلقة
- أمين سر خلية
- الخلية من 53 عضو
- الحلقة من 32 خلية
- الجناح من 32 حلقة
- الشعبة من 32 جناح
- المنطقة من 43 شعبة

أيضا عندنا في الحركة ينظر إلى الأطر التنظيمية ضمن التقسيمات المتساوية الاتية :

- الواجبات
- المهمات

- طبيعة عمل الأطر التنظيمية
- الأطر الهيكلية التنظيمية
- الكوادر والأعضاء
- الموارد البشرية

وهي بهذا تخضع إلى المفهوم العام لنظام الهياكل التنظيمية الإدارية ضمن مفهوم النسق المفتوح والقابل لعمليات التغيير نتيجة للتجاوب والتكيف مع الواقع. حيث أن التركيبة التنظيمية للحركة في الأغلب في قاعدة العمل التطوعي. فيترتب على ذلك ما يأتي:

- إنها تعمق إحساس المواطن والانتفاء الوطني. إذ أن المساهمة في الأعمال التطوعية أو الوطنية يمثل الدليل القاطع على هذا الإحساس.

- إنها تعمق الإدراك بقيمة الموارد والمشاريع الخاصة بالحركة لدى الأعضاء فمن يشارك بإنجاز شيء. يتمكن من تقدير قيمته... وبالتالي سيؤدي إلى إنكفاء الحماسة بضرورة المحافظة على هذه الموارد. وباختلاف الأساليب وطرق وقنوات الاتصال للأحزاب وتركيبه الأطر التنظيمية فيها. ثم تشكيل هيكلتها التنظيمية وأطرها نتيجة إلى الواقع والمحيط الذي تعيش فيه.

فرغم أن بعض الأحزاب تكون مهمتها الوصول إلى السلطة فأنها الطابع العريض للاتصال. إذا كانت أحزاباً رسمية أو مصرحاً لها. نقطة وقواعدها التنظيمية تكون مؤطرة ضمن الاتصال العريض للمجموعات. إما إذا كانت محظورة في الدولة التي تنتمي إليها فغالبا ما تأخذ شكل التطير الهرمي في الاتصال وتبني هيئتها التنظيمية على هذه الأسس.

هناك أنواع أخرى من الاتصالات التنظيمية. وذلك بتفاوت درجة السرية لديها... فالاتصال الخيطي. الذي يمثل الاتصال الفردي للإطار ويكون على شكل خيوط

وهذا الاتصال لا يسمح بتعدد معرفة الأعضاء. فإذا ما انقطع الاتصال بأي حلقة من الحلقات. تفقد قدرة الاتصال أو معرفة الحلقات الأخرى.

وهناك الاتصال الأفقي الذي يبني هيكلته على الاتصال الأفقي مع مراتب متساوية حتى لا يتم اختراق هذه المستويات.. وفي الاتصال الخيطي يسمح بالاتصال من أعلى إلى أدنى المراتب خيطاً... أو بالعكس.. إما في الاتصال والبناء الهيكلي الأفقي. فيكون الاتصال على القاعدة الأفقية فقط.

نوع آخر من التنظيم الهيكلي الذي يأخذ بنظام المجموعات. كاتحاد العمال مثلاً. وهذا الشكل قريب من التشكيل والهيكل البنائي للأطر الحركية. في الحركات السرية تضيق طرق وبناء قنوات الاتصال حسب درجة السرية. ومع أن العضوية في الحركة سرية. إلا أننا نسمح بالاتصال خارج الأرض المحتلة بعدد يتراوح بين 3 - 7 أعضاء... وفي الأرض المحتلة الاتصالات تضيق حسب درجة السرية هناك.. ولعله من المفيد.. القول بأن تشكيل البناء التنظيمي حتى داخل الحركة يترك لظروف كل ساحة من الساحات كي تحافظ على كوادرها وأعضائها.

كما أن هناك في الاتحاديات الشعبية الفلسطينية أطرا هيكلية وتمثيلية للأعضاء والكوادر كاتحاد المعلمين مثلاً. حيث يتم ترشيح عدد معلم واحد عن كل خمسين معلماً.. في المؤتمر القطري وعدد عضو مؤتمر عام واحد عن كل مائتي عضو...

اما في الاتحاد العام للمهندسين فرع الكويت فتكون النسبة أيضا 105 للتمثيل.

وكما تضيق الأطر التنظيمية في الحركة حسب وضع الساحة وطرق التنظيم فيها. فنحن في ساحة الكويت نأخذ بالحد الأدنى للتأطير علما أن هناك مناطق تنظيمية تتجاوز الحد الأدنى.

في الإدارة، تحدد الأطر التنظيمية بعدة عوامل منها :

قدرة الكادر على الإشراف وعلى مستويات الأعضاء والسلطات المعطاة له ووحدة القيادة ونطاق الإشراف وتفويض السلطة ...

### السلطة:

هناك مدرسة خاصة لفلسفة فكرة السلطة ونظريتها ولكن من اجل الهدف هنا السلطة: هي الحق في تكليف غير الأعضاء بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم ... والسلطة تستمد من المركز الرئيسي في الإطار أو من قوة القانون ... أو النظم واللوائح.

### وحدة القيادة:

بمعنى ان يكون لكل مرتبة تنظيمية مسؤولا واحدا ... وهكذا

### نطاق الإشراف:

يعني أن يكون هناك عدد محدد من الأعضاء يخضعون لإمرة كادر واحد. كما أن نطاق الإشراف يتعلق بالأبعاد الأفقية للهيكل التنظيمي ويشمل عدد الأعضاء الذين يمكن لكادر واحد إن يشرف عليهم مباشرة ويوجههم وينسق جهودهم بكفاءة لتحقيق الهدف مع المحافظة على سريتهم.

### إعادة تفويض السلطة:

يعني تفويض السلطة منح غير المفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة.

تعطي أمثلة للبنود الأربعة السابقة ...

## المراجع :

1. كتاب القواعد العشر الأساسية في التنظيم .
2. الإدارة العلمية .د.زكي محمود هاشم .
3. الإدارة والتنظيم .د.عمر غنايم .د. علي الشرقاوي .
4. إدارة التنمية . د . عبد المعطي عساف .
5. موسوعة برامج تطوير المشرفين .
6. إدارة الإجراءات الإدارية والإشرافية الطبعة الثانية . د جيمس مورجان الابن .
7. النظرية وبناء الهياكل التنظيمية . الطبعة الثانية .ريتشارد . ل . دافت
8. ش.م. إدارة الموارد البشرية  
الطبعة الرابعة روبرت .ل. ماتيس جون جاكسون