

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع بعنوان:

أهمية الهيكلية في التسيير الناجح للمؤسسة

دراسة حالة شركة سوكوتيد فرع يسر

تحت إشراف الأستاذ:
بوشارب خالد

من إعداد الطالبة:
✓ قشطولي فارس

السنة الجامعية: 2021-2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع بعنوان:

أهمية الهيكلية في التسيير الناجح للمؤسسة

دراسة حالة شركة سو كوتيد فرع يسر

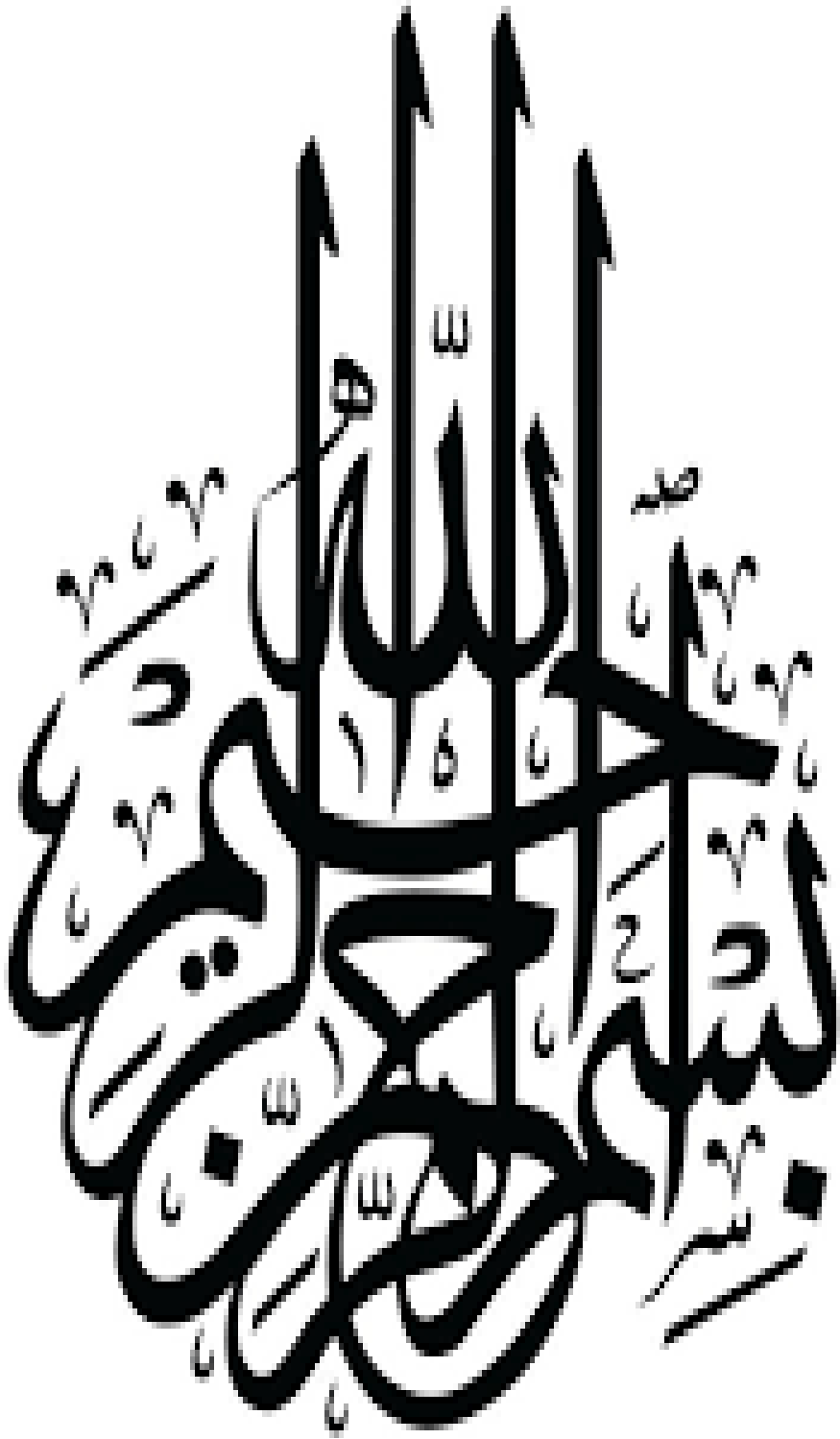
تحت إشراف الأستاذ:

بوشارب خالد

من إعداد الطالبة:

✓ قشطولي فارس

السنة الجامعية: 2021-2022



الإهداء

أهدى ثمرة جهدي وعملي

إلى من كرس الحياة لأجلي

وشقا مقابل راحتني

وعملا لأجل سعادتي

إلى أغلى هدية لي في الدنيا والنور الذي تراه عيني الى الوالدين الكريمين أطال

الله في عمرهما.

الى كل اخوتي واخواتي والى العائلة الكبيرة، الى كل الأصدقاء والأحبة

الى اخوتي ورفقاء دربي عدلان ورحيم وعبد الفتاح وسامي وعبد الحق ومهدي.

الى الرفقة الطيبة، والى كل أعضاء قسم العلوم الاقتصادية-اقتصاد وتسيير

المؤسسات-دفعة2022.

كلمة الشكر

أحمد الله واشكره كثيرا على منحه القوة لي والعزيمة والصبر على انجاز
وإتمام هذا العمل وعلى توفيقه لي.

كما أتقدم بالشكر الكبير

الى الأستاذ "بوشارب خالد" الذي أشرف على هذه المذكرة وكان المرشد

والموجه في انجاز هذا العمل.

الى السيد "بن عكوش يازيد" الذي أشرف على تأطيري بمؤسسة سوكوتيد-

يسر رغم الانشغالات الكبيرة.

الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب او بعيد.

الى كل هؤلاء أعيد وأقول شكرا جزيلا لكم.

المخلص

الملخص:

في دراستي لموضوع أهمية الهيكل التنظيمي في التسيير الناجح للمؤسسة تطرقت لدراسة حالة مؤسسة سوكوثيد، حيث كانت مشكلة البحث في اعتبار الهيكل التنظيمي أساساً للتسيير الناجح لأي مؤسسة، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على المؤسسة المذكورة وهيكلها التنظيمي بدقة ودراسة الترابط بينهما للتسيير الناجح، وتم اختيار الموضوع المدروس لما له من أهمية كبرى في تسيير المؤسسات فهو بمثابة الأساس والعمود الفقري. كما اطلعت على مصادر عديدة ومتنوعة في محاولة الإحاطة بهذا الموضوع، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ضرورة وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة لأهميته الكبيرة في التسيير الجيد والتنظيم إضافة إلى ضرورة تصميم الهيكل بطرق مدروسة.

Abstract:

In my study of the importance of the organizational structure in the successful management of institutions, I have dealt with the case of the institution Socothyd. My research problem was about considering the organizational structure as a fundamental basis for a successful management of any institution. The study was of great importance in managing institutions, since it serves as a key foundation and backbone of that domain.

Moreover, I relied on varied sources in an attempt to cover that topic. The study ended with several results, the most important of which was the necessity of having an organizational structure in the institution due to its great importance for a good management and organization, in addition to the necessity of designing the structure in well-thought-out ways.

Résumé:

Dans mon étude du sujet de l'importance de la structure organisationnelle dans la gestion réussie de l'organisation, j'ai traité l'étude de cas de la Fondation Socothyd, où le problème de recherche considérait la structure organisationnelle comme la base d'une gestion réussie de tous. Il est d'une grande importance dans la gestion des entreprises, car il sert de fondement et d'épine dorsale.

J'ai également consulté des sources nombreuses et variées pour tenter de comprendre ce sujet, et l'étude a conclu plusieurs résultats, dont le plus important est la nécessité d'avoir une structure organisationnelle dans l'organisation en raison de sa grande importance dans la bonne gestion et organisation, dans en plus de la nécessité de concevoir la structure de manière réfléchie.

فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة الشكر
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة

الفصل الأول: تحليل عام عن الهيكلة والمؤسسة الاقتصادية

	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
17	المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
17	المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
18	المطلب الثاني: أنواع وأهداف الهيكل التنظيمي
28	المطلب الثالث: نماذج الهياكل التنظيمية
30	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي في المؤسسة
30	المطلب الأول: خطوات بناء الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه
33	المطلب الثاني: معايير نجاح تقييم الهيكل التنظيمي
35	المطلب الرابع: أهمية الهيكل التنظيمي
38	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكويتيد

	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوكويتيد
40	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكويتيد
42	المطلب الثاني: الموارد البشرية في مؤسسة سوكويتيد
44	المبحث الثاني: تطور الهياكل التنظيمية بمؤسسة سوكويتيد

44	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونيد لسنة 2012
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونيد لسنة 2019
52	المبحث الثالث: منهجية تصميم الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة
53	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55	المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها
55	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة
67	خلاصة الفصل الثاني
69	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملحقات

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	منتجات مؤسسة سوكوتيد	(1-2)
42	الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد حسب المستوى المهني	(2-2)
43	المورد البشري من حيث الجنس والعمر	(3-2)
54	معامل الثبات الكلي	(4-2)
55	استجابة العمال للإستبانة	(5-2)
56	جدول تحليلي للإستبانة	(6-2)
56	جدول أفراد العينة حسب الجنس	(7-2)
57	أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي	(8-2)
58	تحليل لقدرة الهيكل على تحقيق الأهداف	(9-2)
58	تحليل لقدرة الهيكل على تسهيل العمل	(10-2)
59	تحليل التقسيمات الوظيفية	(11-2)
60	قدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة للتغيرات الخارجية	(12-2)
60	مدى دقة ووضوح مهام الوحدات التنظيمية	(13-2)
61	مدى مراعاة الهيكل التنظيمي لمبدأ التخصص	(14-2)
62	تحليل قدرة العامل على الرؤية المستقبلية	(15-2)
62	تحليل مصدر تلقي الأوامر	(16-2)
63	تحليل قدرة الهيكل على التكيف	(17-2)
64	تحليل المسميات الوظيفية	(18-2)
64	تحليل الهيكل التنظيمي والموارد المتاحة	(19-2)
65	تحليل قدرة الهيكل على التواصل مع الشركاء	(20-2)

ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الهيكل التنظيمي البسيط	(1-1)
21	الهيكل التنظيمي البيروقراطي الميكانيكي	(2-1)
23	الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني	(3-1)
25	الهيكل التنظيمي القطاعي	(4-1)
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونتيد لسنة 2012	(1-2)
46	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2012	(2-2)
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونتيد لسنة 2019 بالفرنسية	(3-2)
49	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2019 بالفرنسية	(4-2)
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونتيد لسنة 2019 بالعربية	(5-2)
51	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2019 بالعربية	(6-2)
56	دائرة نسبية توضح النسبة المئوية لجنس العمال	(7-2)
57	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي للعمال	(8-2)
58	دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة	(9-2)
59	دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل التنظيمي على تسهيل العمل	(10-2)
59	دائرة نسبية توضح التقسيمات التنظيمية	(11-2)
60	دائرة نسبية لقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الخارجية	(12-2)
61	دائرة نسبية لمدى دقة مهام الوحدات التنظيمية	(13-2)
61	دائرة نسبية لمدى مراعاة الهيكل التنظيمي لمبدأ التخصص	(14-2)
62	دائرة نسبية لقدرة العامل على الرؤية المستقبلية	(15-2)
63	دائرة نسبية لمصدر الأوامر في الوحدة التنظيمية	(16-2)
63	دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل على التكيف مع الظروف	(17-2)
64	دائرة نسبية عن المسميات الوظيفية	(18-2)
65	دائرة نسبية عن الهيكل التنظيمي والموارد المتاحة	(19-2)
65	دائرة نسبية لقدرة الهيكل على التواصل الفعال مع الشركاء	(20-2)

قائمة الجداول، الأشكال والملحق

ثالثاً: قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوويد سنة 2012	الملحق رقم 01
76	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2012	الملحق رقم 02
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوويد سنة 2019	الملحق رقم 03
78	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2019	الملحق رقم 04
79	الاستمارة الخاصة بالاستبيان	الملحق رقم 05

مقدمة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمى للإنسان، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل على صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح، لقد تعدد أشكال الهياكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية الإدارية ككل في المؤسسة، وذلك حسب الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة، كما أن عملية إعداد وتكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر من الأمور الصعبة والمعقدة.

كما أن وضع أي مخطط لهيكل ما، يكون ضروري لأنها ترتبط بين مختلف أجزاء المؤسسة، وبدونه لا يمكن مواصلة العمل وبالتالي يكون العمل فوضوي، وبما أن المؤسسة في محيط مليء بالمتغيرات والتناقضات يجب أن لا يكون هيكلها جامداً، وأن يتماشى مع التطورات الحاصلة على البيئة، كما يعتبر الهيكل التنظيمي من بين أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة وتقودها إلى تحقيق الأهداف.

الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي كأساس للتسيير الناجح لمؤسسة سكوتيد -يسر؟

التساؤلات الفرعية:

بناء على الإشكالية المطروحة يمكن صياغة التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟

- بماذا يتحدد الهيكل في المؤسسة وهل الهيكل التنظيمي يتبع المؤسسة أم العكس؟

- ما العلاقة بين الهيكل والمؤسسة؟

- ما مدى مراعاة المؤسسة لخصائص الهيكل (دراسة حالة مؤسسة سوكتويد)؟

- ما مدى تناسب الهيكل التنظيمي المتبع والمؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق الى مجموعة الفرضيات المتمثلة في:

- يتحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالنظر لحجمها والمؤسسة تتبع هيكل تنظيمي يناسبها.

- الهيكل التنظيمي لا يؤثر على المؤسسة.

- إلى حد ما تراعي المؤسسة محل الدراسة خصائص الهيكل.

- يتناسب الهيكل التنظيمي المتبع مع المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتني الى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تناسب الموضوع مع التخصص الذي زاولته بالجامعة.

- اعتبارا لأهمية الموضوع ومجاله الواسع.

- محاولة اظهار أهمية الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية.

- نظرا للمشاكل التنظيمية والتسيير الذي تعاني منه المؤسسات.

أهمية الموضوع:

يمكن إبراز أهمية الموضوع من خلال النقاط التالية:

- الهياكل التنظيمية وسيلة مهمة وعنصر هام يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف.

- تتعدد وتتنوع الهياكل بحسب تنوع المؤسسات ولكل منها ما يناسبها.

- التسيير الناجح يتمشى مع نجاح الهيكل التنظيمي.

أهداف البحث:

ترمى دراستنا لهذا الموضوع الى تحقيق الأهداف التالية:

- معايير نجاح تقييم الهيكل التنظيمي وأهميته.

- الوصول إلى نتائج بخصوص التسيير الجيد بمراعاة الهيكل التنظيمي الذي يتمشى ونجاح التسيير.

- التطلع على أنواع ونماذج الهياكل التنظيمي وتطورها.

أدوات الدراسة:

لقد اعتمدت في دراستي لهذا الموضوع على وسائل متنوعة، إذ استعنت في الجانب

النظري بمجموعة من الكتب باللغة العربية ومطبوعات ومذكرتين، في حين اعتمدت في

الجانب التطبيقي على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المتمثلة في هيكلها التنظيمي العام

والخاص بمديرية الموارد البشرية لسنتي 2012 و 2019، كما اعتمدت بشكل كبير على

المقابلات الشخصية مع مختلف عمال مديرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمت به على مستوى الكلية وحتى بعض المواقع العلمية لم أجد أي بحث سابق لهذا الموضوع، إلا أنه كان عبارة عن أجزاء لدراسات ماجستير سابقة.

حيث تناولت رسالة ماجستير من إعداد حد معلوم ولباب بعنوان العلاقات بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها، والذي تطرق فيها إلى مختلف المفاهيم لهيكل المؤسسة والأساسيات وأنواع الهياكل التنظيمية المختلفة في المؤسسات. بالإضافة إلى رسالة ماجستير من إعداد ميساء جمال خالد جلامنة بعنوان أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، والتي تطرقت فيها إلى مختلف المفاهيم عن الهيكل التنظيمية وأهميتها وأشكال الهياكل.

المنهج المتبع:

اعتمدت في دراستي لهذا الموضوع على المنهج الوصفي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما اعتمدت على المنهج التحليلي من خلال دراسة تأثير الهيكل على المؤسسة وكيفية تصميمه، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة وذلك بإسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذاً مؤسسة سوكويتيد نموذجاً لذلك.

حدود الدراسة:

-**البعد النظري:** يتمثل في الجوانب الفكرية والنظرية للدراسة بالتطرق لكل من المؤسسة الاقتصادية والهيكل التنظيمي.

-**البعد المكاني:** شملت الدراسة مؤسسة سوكويتيد يسر ولاية بومرداس.

-**البعد الزمني:** امتدت الدراسة من شهر فيفري 2022 إلى شهر جوان 2022.

صعوبات البحث:

- لا يخلوا أي بحث علمي من الصعوبات والعوائق، حيث تتمثل اهم الصعوبات التي واجهتني في إنجاز هذا البحث في النقاط التالية:
- نقص المراجع فيما يخص الهياكل التنظيمية المعاصرة.
 - الطابع الحساس لموضوع الدراسة خاصة داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - المدة الزمنية القصيرة.

هيكل البحث:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمت بتقسيم البحث إلى جزئين، الجزء الأول نظري خاص بالمفاهيم العامة والأساسية بموضوع الدراسة فتطرقت فيه أولاً إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها وأهدافها، وثانياً إلى تعريف الهيكل التنظيمي وأنواعه وأهدافه مع التطرق إلى نماذج للهياكل المدروسة، وثالثاً إلى خطوات بناء هيكل تنظيمي والعوامل المؤثرة عليه ومعايير نجاح تقييم الهيكل التنظيمي مع ذكر أهمية الهيكل التنظيمي. أما الجزء الثاني فخصصناه إلى الجانب التطبيقي بمحاولة التطرق لما درسناه في الجانب النظري وتبسيط الضوء عليه بمؤسسة سوكونيد يسر. فتطرقت فيه أولاً إلى تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة بذكر لمحة تاريخية عنها وتحليل مواردها البشرية، وثانياً تطرقت إلى تطور هياكلها التنظيمية، وثالثاً لمنهجية تصميم الدراسة الميدانية وأخيراً تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول

تحليل عام عن الهيكلة والمؤسسة
الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة تعاريف من أبرزها¹:

هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

كما تعرف كبعد اقتصادي على أنها "تنظيم انتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولي بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج"²

تعريف كارل ماركس: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"³

تعريف فرانسوا بيرو: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"⁴

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

من المعروف ان المنظمات تقوم بالعديد من الوظائف من أجل تحقيق أهدافها وهو ما سوف نتناوله تباعا في النقاط التالية⁵:

أولا: وظائف توفير عوامل الإنتاج

¹: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 24.

²: عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص 16.

³: ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية للنشر، 1998، ص 9

⁴: فوزي محيريق، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي، ص 23.

⁵: عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

تتعلق هذه الوظائف بتوفير عوامل الإنتاج (رأس المال أو الموارد المالية، العمال أو الموارد البشرية، المواد الأولية...)، وهذا من أجل مباشرة نشاط المؤسسة وتحقيق استمراريتها، ويمكننا تقسيم وظائف توفير عوامل الإنتاج إلى ما يلي:

1- الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها تمتد الوظائف الأخرى بالموارد المالية التي تحتاج إليها لتحقيق أهداف المؤسسة الخاصة، والتي تخدم في مجملها الهدف الإجمالي لها.

تعريف الوظيفة المالية: هي إحدى وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، والسعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب والمحدد، مراعية بذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، وتوفرها في الوقت المناسب.

أهمية الوظيفة المالية: يمكن تشبيهه دولا وتأثير الوظيفة المالية في المنظمة بدور الغذاء والدم لجسم الإنسان الذي يتغلغل في كافة أنحاءه ويمده بالطاقة والحركة والحيوية، فبدون المال لا يمكن لأي منظمة أن تعمل وأن تتحرك وأن تعمل، لأنه يمدها بالحركة والنشاط، فهو شريانها الرئيسي، فكل شيء فيها يحتاج إلى مال بقدر معين وفي زمن محدد، ولها دور في تنظيم ومراقبة عمية استخدام الأموال في المنظمة، والسهر على عدم التلاعب بها والعمل على حسن استثمارها وسداد الالتزامات المالية المترتبة على المنظمة في مواعيدها المحددة عن طريق توفير السيولة المناسبة لذلك لعدم سدادها يعرض المنظمة إلى مشاكل قد يؤدي الأمر بها إلى اشهار افلاسها في بعض الأحيان.

أهداف الوظيفة المالية: يمكن باختصار تحديد الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة في النقاط التالية:

-دراسة الحاجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط.

-دراسة الإمكانيات المتوفرة امام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، بمقارنة الاختيارات الممكنة واقتراح أحسنها مردودية.

-اختيار أحسن طرق التمويل.

-تسيير خزنة المؤسسة وسيولتها المالية، حيث تعتبر من اهم المهام واعقدها في المؤسسة لما قد يواجه المديرون الماليون من تذبذب في النفقات (إيرادات وتكاليف).

2-وظيفة الموارد البشرية: تواجه بعض التحديات التي تفرض نفسها على محيط العمل، وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن المحيط الموجودة به، فهي تأثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغييرات الداخلية. إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية.

تعريف الوظيفة المالية: هي احدى وظائف المنظمة التي تعني بالعنصر البشري وتختص فيه، من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجاتها من هذا العنصر وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته ومهاراته، بما ينسجم وأهدافها وتطلعاتها، ويضمن زيادة إنتاجيته واستمرارية التزامه وتجاربه في العمل، بدافع الانتماء المبني على القناعة والرضا والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل¹.

أهمية الوظيفة المالية: إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي في أي بلد نام، لا يتم فقط بالتوسيع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة عدد المصانع وتنويعها وحشد أكبر عدد من الفنيين والإمكانات الرأسمالية، بل ان هناك طريقا آخر مكملا لهذا، ألا وهو التوسيع الرأسي للإنتاج، ذلك برفع مستوي الكفاءة الإنتاجية والاستثمار في اليد العاملة وتسعي للتدريب والتكوين للوصول لأعلى درجات الكفاءة ووضعها في بيئة مناسبة.

أهداف الوظيفة المالية: لا شك في ان الهدف الأساسي يتلخص في ان تتمكن هذه الوظيفة من القيام بمهامها علي أكمل وجه من أجل:

-رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

-تخفيض تكلفة الإنتاج خاصة لتكلفة استخدام العنصر البشري كأحد أهم العناصر العملية الإنتاجية.

-تنمية انتماء العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة.

-تحفيز اليد العاملة.

¹: نفس المرجع السابق، ص 145.

- جذب واستقطاب اليد العاملة.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة.
- 3- وظيفة الشراء: يمكن إدراك مهام وخطوات عملية الشراء من خلال الدور الكبير الذي تعطيه كل مؤسسة لعملية الشراء.
- تعريف وظيفة الشراء: يشير الشراء إلى عملية الحصول على الموارد والأجزاء والإجراءات المرتبطة بهذه العملية.
- خطوات عملية الشراء: يمكن تحديد الخطوات الضرورية التي لا بد من ممارستها في أي عملية شراء مهما كانت حالتها في أربع خطوات أساسية:
 - تحديد حجم الشراء.
 - تحديد موعد الشراء.
 - إجراء الاتصالات مع العملاء والموردين.
 - استلام السلع والرقابة على الجودة.
- مهام وظيفة الشراء:**

يمكن ان نجمع مهام الشراء في النقاط التالية:

- اختيار المورد أو الموردين المناسبين.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب.
- تقديم الطلبات للمورد ومتابعتها.
- التنسيق بين إدارة قسم المشتريات وباقي إدارات المؤسسة.
- اهداف وظيفة الشراء: ان الهدف من وظيفة الشراء هو:
 - ضمان استمرار العمل في المنظمة ومنع توقفه.
 - توفير الموارد بالجودة المناسبة ليكون المنتج جيد وتتمكن المنظمة من المنافسة.
 - توفير مستلزمات العمل بالكميات الاقتصادية المطلوبة.

ثانياً: وظائف الاستغلال

يمكن إجمال أهم وظائف الاستغلال فيما يلي¹:

¹: عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص151

1-وظيفة التخزين: يمكن إدراك مهام وظيفة التخزين من خلال الدور الكبير الذي تعطيه كل مؤسسة لعملية التخزين.

تعريف وظيفة التخزين: هو نشاط فرعي من أنشطة الإمداد المسؤول عن تخزين المنتجات من الموارد الخام، النصف مصنعة، السلع المختلفة وكميات هذا المخزون وأماكن تخزينه. تعرف عملية التخزين على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها ضمن شروط السلامة بالإضافة الي تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات.¹

أهمية وظيفة التخزين:

نذكر منها:

- المحافظة علي جودة الموارد المخزنة خلال فترة تخزينها.
- توفير المستلزمات حين طلبها من المؤسسات، مما يمنع خطر توقف العمل، إذ أن هناك صعوبة في التوفيق بين الموارد من المواد التي تحتاجها المنشأة وبين الكميات المطلوبة.
- زيادة المنفعة الزمنية للمواد، وذلك عن القيام بتخزينها في أوقات توفرها واستخدامها عند الحاجة لها وبذلك تزداد منفعتها وتحقق قيمة اعلى.

2-وظيفة الإنتاج: تعتبر عملية الإنتاج صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، كما أنها في نفس الوقت تمثل حلقة ضمن هذه الدورة والعديد من الأشخاص يعتبرون ان الإنتاج يتم في الصناعة فقط.

تعريف وظيفة الانتاج: مجموعة من العمليات التي تتم على المواد الأولية، من اجل تحويلها الي منتجاتها قابلة للاستهلاك، باستعمال الآلات والمعدات والعمال.

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها خلق السلع والخدمات عن طريق اعداد الرسومات والتصميمات والتخطيط والتشغيل والرقابة على النظام المطبق لتحويل المدخلات وعوامل الإنتاج لسلعة تامة الصنع أو نصف سلعة مصنعة.²

أهداف وظيفة الانتاج: ان الأهداف العامة لهذه الوظيفة في المشروعات الصناعية

هي:

¹: عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص203 .

²: أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

قاصدي مرياح، ص12

- إنتاج السلع بالمواصفات المحددة.
 - إتمام إنتاج السلعة في الوقت المقرر.
 - تحقيق أقل تكلفة ممكنة في الناتج.
 - إنتاج الكميات المطلوبة من السلعة في حدود طاقة المنشأة الإنتاجية والطلب عليها.
 - ضمان الجودة المناسبة.
- 3- وظيفة التسويق:** تعد وظيفة التسويق من الوظائف الاستغلال الهامة، والتي تقوم بربط المؤسسة بالمستهلكين، وقد شهدت هذه الوظيفة ثغرات وتطورات في الحجم والمعنى والدور، وتميزت بظهور مفهوم التسويق الذي يشمل عددا من العناصر ويساهم الي حد بعيد في استمرارية المؤسسة.
- تعريف وظيفة التسويق:** عملية تخطيط وتنفيذ التصور، التسعير، الترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عمليات التبادل التي تشعب أهداف كل من الافراد والمنظمات.
- عناصر التسويق:** إن المؤسسة في تأديتها للوظيفة التسويقية تقوم بمجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمرتبطة والتي تعتمد على بعضها البعض، وهذا ما يعرف بالمزيج التسويقي ويتكون من أربعة عناصر هي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).
- أهمية وظيفة التسويق:** يمكن اجمال اهم وظائف التسويق في النقاط التالية:
- يعتبر نافذة المنظمة على البيئة، لأنها تتولي مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة فيما يتعلق بتغير الأسواق، تغير الاذواق وحجم المنافسة وما يتبعه من تقدير لحجم المبيعات المرتقب.
 - تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية.
 - احدى المؤشرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته.
- 4- وظيفة العلاقات العامة:** تعنى بالمنظمة ككل وتهدف الي تعزيز دور المنظمة في المجتمع، لذا تولي معظم المنظمات ذات النشاط الاجتماعي الواسع إدارة العلاقات العامة الي نائب رئيسها أو النائب العام وبذلك تضع العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا للتفاعل والتواصل في كل ما يهم المنظمة من أمور.

تعريف وظيفة العلاقات العامة: الترويج للإيجاد نوع من الصلات القوية بين الشخص والشركة أو المؤسسة والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة، من خلال الاتصالات المستمرة وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل.

أهداف وظيفة العلاقات العامة:

إن للعلاقات العامة عدة أهداف منها:

- خلق سمعة طيبة للمنظمة ومنتجاتها في أذهان المستهلكين.
- إثارة الطلب وكسب الزبائن الجدد مع محاولة المحافظة على الزبائن الحاليين.
- ربط المستهلكين بالمنظمة بعلاقة قوية ومتواصلة وطويلة الأمد بحيث يصبحون زبائن دائمين.
- الاتصال المباشر بالمستهلكين من أجل التعرف على مشاكلهم.
- الوقوف على أذواق المستهلكين بهدف تحديد أسلوب التعامل معهم.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فتتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، وتستطيع تلخيصها في الأهداف التالية¹:

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- تحقيق مستوى الربح: ان استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن ان يتم الا اذا استطاعت ان تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار، للتطور التكنولوجي، و قبل استعمال الربح المحقق لتسديد الديون،

¹: ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 17 الي ص 21

توزيع الأرباح علي الشركاء، أو علي الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة.

-تحقيق متطلبات المجتمع: ان تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع انتاجها المادي أو المعنوي وتغطية التكاليف، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الجهوي والدولي. فيمكن القول ان المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية الي الخاصة.

-عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الي مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج. وبذلك فان المؤسسة تسعى الي تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، اذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج، أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، فعلي المؤسسة ان تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2. الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

-ضمان مستوي مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة. إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض الارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الاجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

-تحسين مستوي معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات

جديدة، بالإضافة الي التطور الحضاري لهم ولتغير اذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في اذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في صالحه أحيانا، الا انه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

- الدعوة الي التنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، الا ان دعوتهم الي التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة لي العلاقات الغير رسمية بين هؤلاء. وهذا الجانب له دور فعال فب خلق وتطوير العلاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد. كما انها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم، بالإضافة الي المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ

3. الاهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ورحلات ومكتبات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الأفراد.

-تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة.

-تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات، خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل، بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العالمية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل ولتحفيزه ودفع الإنتاجية والإنتاج.

4. الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي:

-البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً. ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها. ويمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة.

كما تساند المؤسسات السياسة الوطنية في مجال الاهتمام بجانب البحث والتطوير التكنولوجي من خلال خطة الدولة طويلة أو متوسطة الأجل وذلك بدعم الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا المجال انطلاقاً من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات.¹

¹: خلفي عيسى، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة السنة الأولى تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، مكتبة المنار، ص6

المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق الكتاب والباحثون في فقه التنظيم على تعريف واحد جامع "للهيكل التنظيمي"، حيث تتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعاً يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة، لذا سنذكر بعض مفاهيم للهيكل التنظيمي فيما يلي¹:

- 1- مفهوم التدرج: هو مفهوم عام ينطبق على هيكل كل تنظيم، خاصة الكبير منها.
- 2- مفهوم التمرکز وأصل السلطة: الأصل في هذا المفهوم أن الأعلى له سلطة السيادة على الأدنى والفرعي، ولأول الحق في أن يأمر ويسود، وعلى الثاني أن يطبق ويتبع الأول.
- 3- مفهوم نطاق الإشراف: يوضح هذا المفهوم عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بفاعلية ويكون مسؤولاً عنهم.
- 4- مفهوم السببية: من خلال هذا المفهوم نجد أن الهيكل التنظيمي غاية في ذاته، ولكنه وسيلة يخدم تحقيق الأهداف.

مما سبق، يمكننا أن نلخص تعريفنا للهيكل التنظيمي في أنه "التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون بضمان نشاطات العمل المتصلة بعضها مع البعض، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها، أي انه الإطار الذي تمارس من خلاله الإدارة ووظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة"².

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.³

¹: عزيزة بن سميحة، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص76

²: خالد حسن زروق، نظرية التنظيم، معهد الإدارة العامة: إدارة البحوث-السعودية، 1988، ص192

³: زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص9

وتعرف هيكل المؤسسة في ضوء الاتصالات، والصلاحيات وتدفق العمل، انه نمط العلاقات في المؤسسة، "تسريحها" انه تنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الافراد، كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وانجاز مهمة المؤسسة.¹

الهيكل التنظيمي هو تعريف مقدم لهياكل المؤسسة، وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، يوضح حالة كل عامل في المؤسسة مقارنة مع زملاءه. إن اشهاره يستطيع ان يلعب دور هام في تحسين الجو الاجتماعي في المؤسسة. ويبين المهام المؤداة من طرف مختلف المصالح، والأشخاص الذين يحققونها.²

كما يعرف الهيكل التنظيمي على انه التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.³

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الهيكل التنظيمي

أولاً: الأنواع

ذكر Mintsber سنة 1980 نماذج للهيكل التنظيمي واعتمد في ذلك على أن أي منظمة تظم خمسة أجزاء ومكونات رئيسية وهي⁴:

- 1- الإدارة العليا: مسؤولة عن تحقيق الإدارة العليا لأهدافها وغاياتها.
- 2- الإدارة الوسطى: وهي تشكل مجموعة من المديرين الذين يربطون الإدارة العليا بالقوى التشغيلية.
- 3- القوى التشغيلية: هم من يقومون بالأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة من انتاج سلع أو تقديم خدمات.

¹: حد معلوم ولباب، رسالة ماجستير بعنوان العلاقات بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 1999، ص12

²: إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، الطبعة الثانية، ص56

³: نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، دار النشر عالم الكتب للنشر والتوزيع، سنة 2017، الأردن، ص48

⁴: ميساء جمال خالد جلامنه، مذكرة ماجستير بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية" الأردن، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية، سنة 2014، الأردن، ص28

- 4-الهيكل الفني: وهم المحللون الذين يخدمون المنظمة بالتأثير على اعمال الآخرين،
 كتصميم آليات العمل أو تغييرها أو تدريب الموظفين على العمل بها.
- 5-الاستشاريون والمساندون: وهم اقسام ووحدات متخصصة تدعم المنظمة خارج نطاق سير العمل التشغيلي.

إن التطور الطبيعي للمنظمات ادي الي ظهور أنواع من الهياكل التنظيمية بملاح عديدة، وكل هذه العوامل تتدخل في الشكل النهائي للهيكل، وعليه فمن المتوقع ان يكون لدينا اشكالا عديدة من الهياكل التنظيمية كالتالي¹:

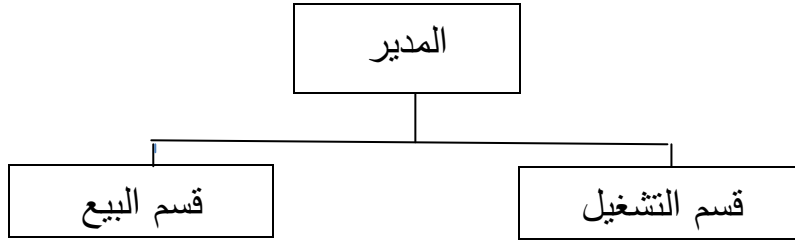
1-الهيكل البسيط: عندما تكون المنظمة بسيطة فان الهيكل البسيط يناسبها، وللتوضيح، يمكن القول انه عندما تكون المنظمة حديثة النشأة وصغيرة وحينما تكون البيئة بسيطة ومالك المنظمة هو مديرها وعندما يود ان يستحوذ على السلطة وبشكل مركزي فإن الهيكل البسيط هو المناسب.

والهيكل البسيط هو الذي تكون فيه عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) محدودة جدا، كما ان عدد المستويات التنظيمية محدودة جدا (مستوى واحد أو مستويان فقط) وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسة والأنشطة الهامة للمنظمة.

وفي الغالب يكون التركيز فقط على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة مع عمليات البيع، ومن اهم الأمثلة للمشروعات التي تتبع هذا الهيكل البسيط نجد المتاجر الصغيرة، الورشات، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة ومكاتب الخدمات الصغيرة وشركات المقاوله الصغيرة. يوضح الشكل التالي تنظيم لورشة ملابس صغيرة (تنظيم وظيفي صغير).

¹: عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص116

الشكل (1-1): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص 117.

ويحتوي هذا الهيكل على مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:

أ-المزايا:

*البساطة: لان الهيكل صغير وعملي ويرتكز فقط على العمليات الهامة.

*المرونة: فالهيكل قادر على موازنة نفسه مع كل الظروف وبسرعة.

ب-العيوب:

* هذا الهيكل لا يناسب المنظمة إن كبرت وتوسعت أعمالها.

*يعتمد كلية على مالك المنظمة، فصحته ومزاجه تؤثران على الإدارة، كما ان السلطة مركزة بشكل كامل في يده.

2-الهيكل الوظيفي: ينقسم الهيكل الوظيفي إلى نوعين وله عدة تسميات كالهيكل الكلاسيكي

أو الآلي أو النظام البيروقراطي، وتتمثل تقسيماته فيما يلي:

أ-**الهيكل التنظيمي البيروقراطي الميكانيكي:** هناك منظمات تنشأ صغيرة، وتتجه في نموها

نحو الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، وهناك منظمات تسعى منذ نشأتها إلى أن تكون ذات

هيكل بيروقراطي ميكانيكي، ويتصف هذا الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها

على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما

هناك مركزية عالية، والقرارات تتم وتمر من خلال إجراءات رسمية كي تعبر المستويات

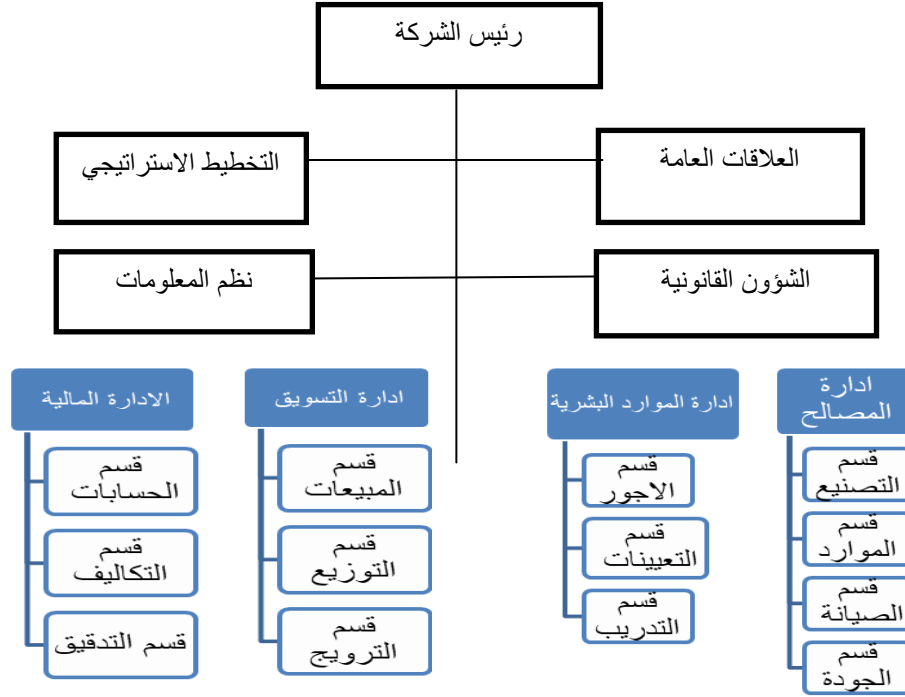
التنظيمية رسمياً، كما تتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها، كما ان

هناك فوارق واضحة بين الأنشطة التنفيذية والاستثمارية.

إن الظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الميكانيكي تشير إلى أنه تنظيم إما متوسط أو كبير من حيث الحجم وذو عمر طويل، وتتميز تكنولوجيا المنظمة بأنها روتينية ولا تتغير.

والشكل التالي يوضح هيكلًا بيروقراطيًا ميكانيكيًا لإحدى الشركات الصناعية:

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي البيروقراطي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عزيزة بن سميعة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص 119.

ب- الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني: ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين منظمات كبيرة الحجم، وذات تخصص مهني عال، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عالي وتدريب متقدم، حيث تعطي درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف، وبالتالي فإن سمة العمل هنا لامركزية، لذلك فإن الهيكل هنا هيكل بيروقراطي لامركزي، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية التقليدية الميكانيكية، حيث تكون النزعة المركزية عالية بسبب تسميط كافة الإجراءات ونظم العمل التي درجة تسميط السلوك نفسه. ومن أهم المؤسسات التي تتبع هيكلًا بيروقراطيًا مهنيًا المستشفيات، الجامعات، المعاهد المتخصصة، المكتبات العامة، شركات الكمبيوتر، شركات نظم المعلومات، الشركات المالية الكبيرة، شركات الاستشارات الإدارية والمالية الكبيرة.

ويضع ماكس ويبرز عدة شروط أو مقومات للنموذج البيروقراطي على حد تعبيره

نلخصها فيما يلي:¹

* هيكل رشيد للوظائف بناء على التخصص: لكي يكون التنظيم رشيدا فإنه من الضروري تقسيم العمل والاستفادة من التخصص إلى أقصى درجة. ان ذلك يعني ضرورة تقسيم كل نشاط الي أنشطة فرعية للاستفادة القصوى من مبدأ التخصص ويجب أن يكون من منطق فكري رشيد فهذه الوظائف يجب ان تكون رسمية محددة بموجب قواعد.

* كفاءة خاصة محددة لشاغلي الوظائف: من الطبيعي ان يتوفر في شاغلي الوظائف كفاءة خاصة لكل وظيفة. وهذا ما جعل ماكس ويبرز يضع الكفاءة على قمة نموذجه بعد التحديد الرشيد للوظائف وبحسب ماكس ويبرز فإننا يجب ان نلاحظ ان مفهوم الكفاءة هنا لا يشمل فقط الكفاءة الفنية للوظيفة ولكن أيضا القدرة على التصرف لشاغل الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

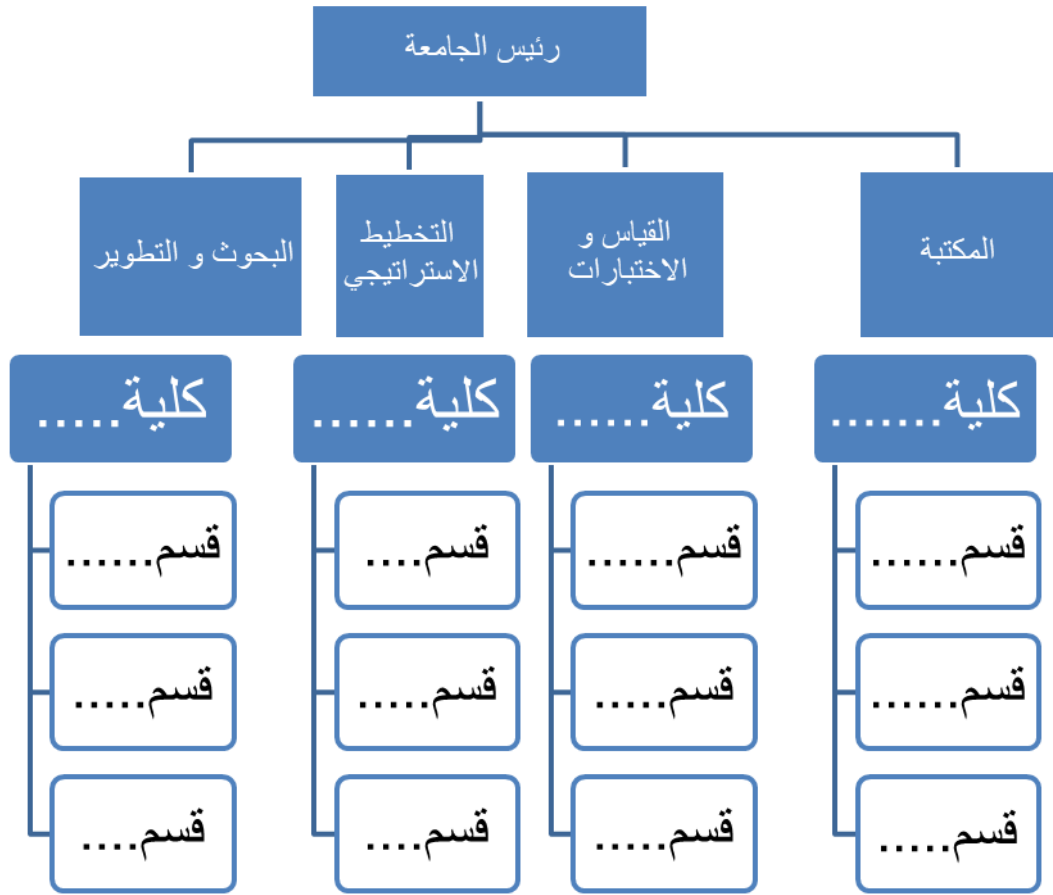
* التسلسل الهرمي للرئاسات: ان تنظيم الوظائف يجب ان يتبع مبدأ التسلسل الرئاسي بمعنى ان الوظيفة الأقل تكون تحت رقابة وسيطرة الوظيفة الأعلى حيث يوجد حق التظلم وحق الشكوى من المستوي الأدنى إلى المستوى الأعلى. كما ان التسلسل الهرمي للرئاسات يعترف بوجود درجات متفاوتة من التقدير الاجتماعي في التنظيم.

* التدريب الرسمي شرط لتولى المناصب: ان القواعد التي تنظم سير العمل قد تكون قواعد فنية أو معايير معترف بها ولذلك فانه للتطبيق الجيد فان الامر يتطلب تدريبا رسميا وعلى ذلك فالشخص الكفاء الصالح لتولي وظيفة معينة هو الشخص الذي اجتاز تدريبا رسميا. يوضح الشكل أدناه هيكل تنظيميا لأحد الجامعات، حيث يتبع هذا الهيكل الشكل الوظيفي والخدمي مع التركيز على ملامح الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني:

¹: سيد الهواري، التنظيم النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، الطبعة السابعة، سنة 1998، دار النشر

مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص192-194

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عزيزة بن سميثة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص 121.

3- الهيكل القطاعي: يظهر هذا القطاع في الواقع العملي كما نعرفه في شل الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، المركز الرئيسي الذي يتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو المجموعات العائلية التي يتبعها شركات تابعة لنفس المجموعة العائلية الواحدة¹. ويظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي الي تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل فرع استقلاليتها مع الاحتفاظ بالشركة الام التي تملك كافة راس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة.

وهنا تهيمن الإدارة الوسطي على المنظمة، حيث يشكل كل جزء بيروقراطي الية، ويتم التنسيق بين الوحدات من قبل الإدارة الأم، ويتركز دور الإدارة العليا في الاشراف العام،

¹: نفس المرجع السابق، ص122ص124

وتوفير الخدمات المساندة، وتقييم ومتابعة أداء الوحدات، وبالتالي فالأقسام (الوحدات) تمارس الاستقلالية ولكن ضمن حدود معينة، وينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية. وتعتبر شركات السيارات والأغذية مثالا جيدا لمثل هذه الشركات القابضة أو لمثل الهياكل القطاعية.

وقد حدثت تطورات علمية حديثة في الهيكل القطاعي، حيث تشير هذه التطورات الي ظهور عدة أنواع من هذه الهياكل، وهي كالتالي:

أ-الهيكل القطاعي: حيث تنتظم القطاعات حسب مكان الأسواق أو حسب القطاعات التي تتخصص في التسويق، أو حسب العملاء، فشركة "رولزير ويس" مثلا، لديها قطاع تسويقي تجاري لبيع السيارات، وقطاع صناعي يبيع المحركات لشركات الطيران.

ب-الهيكل القطاعي على أساس الجغرافيا: وفيه تنتظم القطاعات حسب وجود مواقع الإنتاج، أو وجود أماكن المصانع، فشركة "كوكا كولا" مثلا، لديها عشرات من المصانع المترامية جغرافيا.

ج-الهيكل القطاعي على الأساس السلعي: وفيه تنتظم القطاعات حسب المنتجات أو السلع التي تنتجها الشركة، حيث يمثل كل قطاع سلعة معينة، فشركات الأغذية والسيارات تتبع هذا الخط، كما يتبع هذا النوع ثلاث أنواع فرعية هي:

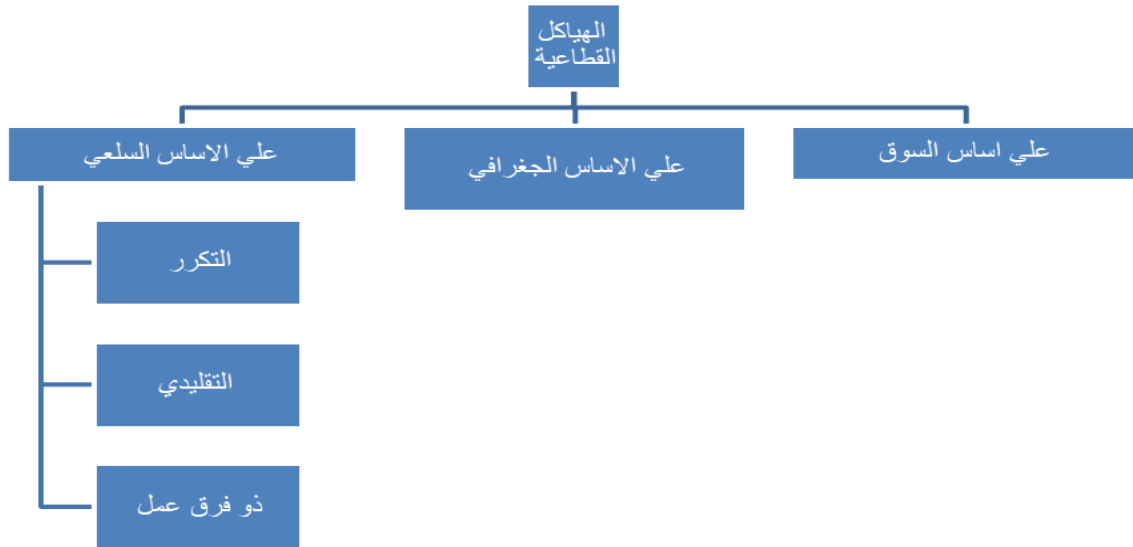
-القطاعات السلعية التقليدية.

-القطاعات السلعية المتكررة.

-قطاعات سلعية ذات فرق عمل.

ويمكن تمثيل مختلف أنواع الهياكل التنظيمية القطاعية كالتالي:

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عزيزة بن سميثة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص 125.

4-الهيكل الغرضي أو الأدهوقراطي: إذا كانت الهياكل البيروقراطية أو المهنية هي الأكثر انتشارا في حياتنا المعاصرة، فإن هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف التي تعمل فيها، وعليه فإن هذه الهياكل الجديدة هي وليدة الموقف والظروف.

وبغير هذا الموقف وهذه الظروف ينتفي الغرض من شكل هذا الهيكل، فيتغير إلى شكل آخر، أو تنتهي ربما حياة المنظمة ككل بانتهاء الغرض والموقف والظروف، ويطلق على هذه الهياكل بالهياكل الغرضية أو المؤقتة أو الأدهوقراطية.

وهناك أنواع عديدة تتدرج تحت الهيكل الغرضي المؤقت، تتمثل في:

أ-هيكل المصفوفة: هو عبارة عن خليط بين هيكلين، الهيكل الأول هو الهيكل الأساسي للمنظمة، والذي يتبع الأساس الوظيفي، أما الهيكل الثاني فهو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج فيظهر الهيكل الأول بشكل راسي إما الهيكل الثاني فيظهر بشكل افقي جانبي، حيث هذا الهيكل المصفوفى هو تطوير للهيكل البيروقراطي التقليدي.

ب -هيكل الوحدات الإضافية المستقلة: حينما تجد المنظمات كبيرة الحجم والتقليدية في هياكلها انها أصبحت مكبله بالأنظمة والهياكل البيروقراطية وتظهر الحاجة إلى وحدات

إضافية جديدة، تخاف المنظمة ان تصيب الوحدات الجديدة عدوى البيروقراطية الموجودة حاليا في باقي وحدات المنظمة، فعند إنشاء الوحدات الإضافية الجديدة تعطىها الاستقلالية في الموارد والأنظمة، كما تعطي للعاملين فيها ورؤسائهم الحرية في التفكير والتصرف واتخاذ القرار بدون استخدام القنوات الروتينية المتاحة والمفروضة على باقي وحدات المنظمة.

ج - الهيكل الشبكي: ظهرت اشكال جديدة ومبتكرة في العلاقات والممارسات بين المنظمة، فبعض المنظمات لا تود القيام بأنشطة معينة بعيدة عن النشاط بدلا من إنتاجه أو القيام به، فمثلا خدمات الصيانة، النظافة والتغذية والتدقيق المحاسبي

د - هيكل فرق العمل: في المنظمات الكبيرة والبيروقراطية والتي تتحكم فيها القواعد والإجراءات والأنظمة الرسمية وتكبل العمل في الوحدات التنظيمية، ترغب هذه المنظمات في إضفاء المرونة على هيكلها، فتقوم بإنشاء فرق عمل، ويتميز فريق العمل بأنه مؤقت وينتهي في تكوينه ووجوده بانتهاء الغرض والتوصل إلى الهدف المطلوب.

هـ - هيكل اللجان والمجالس: هناك منظمات يعتمد تنظيم هيكلها بالكامل على اللجان، ولكل لجنة رئيس وعدة أعضاء، ويمكن للعضو الواحد ان يشترك في أكثر من لجنة واحدة، ويستخدم هيكل اللجان حينما يحتاج الامر مشاركة أكثر من فرد في عضوية اللجنة بسبب خفياتهم ومهاراتهم المتنوعة

إن التخصصات التي يمكن ان توجد في لجنة واحدة تزيد من كفاءة الأداء.

و- الهيكل الجماعي: في المنظمات العالية الاستخدام للمجال المهني و التعليمي و البحث، يتطلب الامر إعطاء كل وحدة من وحدات العمل اكبر مقدار من الديمقراطية و السلطة، ويرجع السبب في ان شاغلي الوظائف على درجة عالية من التعليم والاحتراف المهني، كما ان القرارات تحتتمل و تحتاج إلى نوع من المشاركة في اتخاذها، ومن اهم المنظمات التي تتبع الهيكل الجماعي نجد منظمات الأبحاث، معاهد الأبحاث، هيئات التطوير و كليات الجامعة، فعلي سبيل المثال، تعطي الأقسام العلمية في كلية ما درجات عالية من الديمقراطية، حيث ان القرارات تؤخذ بشكل جماعي داخل الأقسام، بل أن رئيس القسم لا ينفرد بسلطة القسم فهو ينظم عمليات اتخاذ القرار والاجتماعات ويقترح أو يصوت ويشترك

في القرار مثل باقي أفراد القسم، أي أن القسم العلمي هو صاحب السلطة الأكبر في أي كلية.

ي-الهيكل الافتراضي: تستدعي متطلبات التطور في العصر الحالي وجود تعاون وتنسيق وتحالف بين المنظمات، وذلك لاكتشاف إمكانيات تطوير منتجات جديدة، ويرجع السبب ان كل منظمة لا تستطيع بإمكانياتها الفنية والمالية وحدها أن تقوم بذلك، وقد يمتد التعاون ليس فقط لتطوير المنتجات، بل أيضا لفتح أسواق جديدة، ولزيادة قدرتهم التنافسية وأي صورة للتعاون يرونها، ويحتاج التعاون بين هذه المنظمات إلي خلق كيان أو آلية تسهل هذا التعاون، ولكن هذه الكيانات هلامية ومؤقتة تخلق لغرض تحقيق التعاون وإجراء أعمال جديدة، و لكنها تختفي بانتهاء الغرض منها.

ن-هيكل بلا حدود: تحاول بعض المنظمات إلغاء كافة الحدود والقيود الخاصة بوجود وحدات تنظيمية، ومستويات تنظيمية رئيسية، فتقوم بإنشاء هياكل لا ترتبط بتسلسل رئاسي معين، ولا ترتبط بحدود الوحدات التنظيمية فإذن هي هياكل بلا حدود واضحة وبدون قيود رسمية عليها، فعلي سبيل المثال نجد أن إنتاج فيلم سينمائي أو حلقات تلفزيونية تحتاج الي خبرات وتخصصات متنوعة، وليس فيهم من يرأس الاخر، وكلهم مرتبطون ببعضهم، ولكن من خلال تسلسل رئاسي وليس من خلال وحدات تنظيمية ينتمون اليها.

ثانيا: الأهداف

من أهم الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي ما يلي¹:

- 1- تحديد إطار التنظيم ووحداته التنظيمية المختلفة.
- 2- تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لكل إدارة أو قسم تحديدا واضحا.
- 3- تحقيق التنسيق بين جهود الافراد وتحديد العلاقات بينهم بشكل واضح.
- 4- تجنب التضارب والصراعات والازدواجية في تنفيذ الأنشطة.

¹: فيصل بن عدنان سعسع، إدارة الاعمال في المنظمات "مبادئ وأسس"، الطبعة الأولى، 2017، الأردن، دار وائل للنشر، ص89-90

المطلب الثالث: نماذج الهياكل التنظيمية

لقد حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية واستخدموا من أجل ذلك معايير متعددة مختلفة، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشارا وقبولاً هو تصنيف الهيكل التنظيمي الي هيكل تنظيمي ميكانيكي وهيكل تنظيمي عضوي¹:

أولاً: نموذج الهيكل التنظيمي الميكانيكي

يطلق عليه أيضا الهيكل التنظيمي البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي.

وفي النموذج الميكانيكي يكون التنظيم مبرمجا ميكانيكيا وذو تروس يحركها الترس الأكبر، وهو الرئيس الأعلى الذي يحتكر كل المعلومات حيث يعمل كل موظف أو من يشغل وظيفة محددة المحتوى وفقا لقواعد وإجراءات محددة وثابتة، ويتعامل مع رئيسه في اتصال رأسي، ونستطيع ان نلخص اهم خصائص النموذج الميكانيكي فيما يلي:

- 1-السلطة مرتبة في شكل هرمي.
- 2-تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
- 3-تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح.
- 4-يتم انجاز العمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة.
- 5-يتم التعامل بشكل رسمي ولا يوجد مكان للاعتبارات الشخصية في العلاقات بين الافراد.
- 6-يعتمد التوظيف على الكفاءة، وكذلك الترقيات تعتمد على أساس الاقدمية والجدارة.

ثانياً: نموذج الهيكل العضوي

قام كل من "بيرنز وستوكر" في أوائل الستينات من القرن العشرين بتقديم نموذج جديد هو النموذج العضوي، وهذا لنموذج يتصف بالمرونة، والمرونة هنا تنصرف إلى إمكانية تغيير أو تطوير الواجبات والمسؤوليات الوظيفية والقواعد والإجراءات لتكون أقل تحديداً، وتزيد أهمية فرق العمل حيث تزيد أهمية الاتصالات الأفقية لتبادل الأفكار والمعلومات والتكامل مع الاتصالات الرأسية، كما تقل درجة التخصص وتتميط العمل وتصمم القواعد والإجراءات في إطار أكثر عمومية وأقل نمطية وتحديداً أكثر قابلية للتغيير لمواكبة المتغيرات البيئية، وتتعدد أدوار الموظف بدل من أن تنحصر في دور واحد ممل، وتزيد

¹: نفس المرجع السابق، ص90

مساحة حرية التصرف المتاحة له وفقا لمستوى قدراته، وتفتح قنوات الاتصال لتحميل معلومات وأفكار ومقترحات، وتقل درجة المركزية حيث تتوزع مراكز صنع القرارات علي أكثر من مستوي للمديرين المؤهلين بدلا من تركيزها لمستوي الرئيس الأعلى. فتزيد سرعة صنع القرارات لمواجهة المواقف الطارئة في فروع أو إدارات المنظمة. ويصف أحد الكتاب العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمي (درجة التعقيد، والرسمية، المركزية) على النحو التالي¹:

1- البساطة النسبية: حيث يؤكد النموذج على اثراء العمل وتوسيع النطاق بدلا من التخصص الشديد في العمل.

2- درجة متدنية من الرسمية: وجود قليل من القواعد والأنظمة والإجراءات.

3- اللامركزية: فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وبالتالي توفر مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية.

¹: نفس المرجع السابق، ص 93

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: خطوات بناء الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: خطوات بناء الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لابد من القيام بالخطوات التالية¹:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.

الخطوة الثانية: يتم اعداد قوائم تفصيلية بالانشطات التي يتطلبها تحقيق اهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

أ-التقسيم (التجميع) حسب الوظائف.

ب-التقسيم (التجميع) حسب المنتج.

ج-التقسيم (التجميع) حسب العملاء.

د-التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية.

هـ-التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الانتاج.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال

تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها (السلطة-المسؤولية-التفويض-المركزية واللامركزية-نطاق الاشراف-اللجان).

¹: رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة 2013، الجزائر، شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع،

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد ان يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه "الخريطة التنظيمية" والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الاشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار، وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم اعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها..... الخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال

التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك، حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على بناء الهيكل التنظيمي

يجب على المديرين المسؤولين عن تصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة ان يقوموا بدراسة العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي، ومن خلال هذه العوامل يستطيعون ان يختاروا ويحددوا الهيكل التنظيمي الأنسب لحالة وظروف منظماتهم. ومن اهم هذه العوامل ما يلي¹:

¹: فيصل بن عدنان سعسع، مبادئ وأسس إدارة الاعمال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص94ص98

1- البيئة:

قد تتميز البيئة بأنها مستقرة أو متغيرة، وهناك عوامل متنوعة يمكن ان تجعل من البيئة مستقرة أو متغيرة تشمل التحولات الاقتصادية التي لا يمكن التنبؤ بها، مثل التغير السريع في اذواق وطلبات المستهلكين ونظام الحكم الغير مستقر، والتغيرات التي تمر دون ملاحظتها في خصائص السكان، والتحولات والتطورات التكنولوجية السريعة.

وتشير الدراسات التي أجراها كل من "لورنس" و "لورش" إلى أن استقرار أو تغيير البيئة يجب أن يؤثر على الهيكل التنظيمي، في البيئة المستقرة ويناسبها تنظيم محدد الملامح تتضح فيه الاختصاصات بدقة، وتتسم القواعد والإجراءات بأن لها دورا مهما في التنظيم، وتبرز أهمية الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرئاسي بشكل كبير، وهذا ما يعكسه الهيكل الميكانيكي.

أما البيئة المتغيرة، فيناسبها تنظيم مرن وغير محدد فيه بشكل قاطع كل من الاختصاصات والأنشطة والمسؤوليات، وعدد محدود من القواعد والإجراءات، ونظام من الرقابة الذاتية تدعمها أنظمة من المشاركة وأساليب اتخاذ القرارات الحديثة، ونظام من الاتصالات الافقية بين العاملين، وهذا ما يعكسه الهيكل العضوي.

ومن ثم فإن المنظمات التي تواجه تغيرات وظروف طارئة وغير متوقعة يلائمها النموذج العضوي، أما المنظمات التي تواجه طلبات روتينية ويمكن التنبؤ بها، فيجب ان تتبنى النموذج الميكانيكي وذلك لتحقيق الفاعلية المطلوبة.

2- حجم المنظمة: هو عبارة عن مجموعة العوامل المعبرة عن مكوناتها الأساسية ونشاطاتها الرئيسية مثل: عدد العاملين، وحجم العمل وكثافته، حجم المبيعات وغيرها، ويلعب حجم المؤسسة دورا رئيسا في التأثير على هيكلها التنظيمي.

وتشير نتائج ودراسات وبحوث العلاقات المتداخلة بين حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي إلى وجود علاقات طردية بين حجم المنظمة وخصائص هيكلها التنظيمي على النحو التالي:

1- كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص فيها.

2- يتطلب تغيير حجم المنظمة تغيرا موازيا في درجة المعيارية، فتمو هيكلها التنظيمي مثلا يتطلب توسعا في النشاط الرقابي وفي نظام الاتصال.

3- يؤثر حجم المنظمة في درجة الرسمية.

4- اما العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة المركزية، فقد أظهرت النتائج اتجاها عكسيا في الغالب حيث انه كلما زاد حجم المنظمة زادت الحاجة الي التفويض، وذلك لصعوبة تركيز مواقع اتخاذ القرارات في الادارة العليا.

5- كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها الي التنسيق والتكامل بين اجزائها وانشطتها المتنوعة.

3- التكنولوجيا: يؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في انتاج السلع والخدمات بالمنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها. ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها عبارة عن الأساليب أو العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات الي مخرجات.

4- الاستراتيجية: لقد قام "ألفريد شاندر" بدراسة أكثر من سبعين شركة أمريكية للوصول الي أسس للعلاقة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي، وتوصل إلى ان بنية أي منظمة أو هيكلها التنظيمي يكون تبعا لإستراتيجيتها، كما توصل إلى ان المنظمات لا تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي الا إذا أجبرت على ذلك لوصولها إلى مرحلة كبيرة من عدم الفاعلية. فإذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية النمو والتوسع والتعامل في أنشطة ومنتجات جديدة ومبتكرة يكون الهيكل العضوي هو الأنسب بالنسبة لها، في حين أن المنظمة التي تتبنى استراتيجية إثبات والاستقرار والتعامل في نفس المنتجات ونفس الأسواق فيناسبها الهيكل الميكانيكي.

المطلب الثاني: معايير نجاح تقييم الهيكل التنظيمي

يمكن للمديرين والمنظمين أن يستخدموا مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في الحكم علي نجاح تصميم الهيكل التنظيمي، واستخدامها يعطي نتائج تقديرية، لأن الميرين والمنظمين هم الذين يحكمون على النتيجة النهائية تبعا لمعايير التالية¹:

1- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة:

لأي منظمة أهداف نهائية تتمثل في الربح أو البقاء والاستمرارية في السوق وغيرها من الأهداف النهائية، وهو ما قد يصعب ترجمته في هيكل تنظيمي، وهناك أهداف عملية

¹: عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص134ص137

مذكورة في قانون إنشاء المنظمة وبشكل وظيفي، أي انها تحدد الاعمال الرئيسية والأنشطة الهامة في حياة المنظمة.

وإذا تغيرت أهداف المنظمة كي تحتوي أنشطة جديدة، فلا بد من التغير عن هذه الأنشطة وفي شكل وحدات تنظيمية جديدة، فمثلا إذا احتاجت المنظمة الي نشاط جديد وهو بحوث التسويق للسيطرة على عدم التأكيد في السوق وللتعرف على اتجاهات السوق والمنافسين، فيجب إذن تخصيص قسم أو إدارة جديدة ربما بنفس المسمى الخاص بالنشاط وهو (قسم بحوث التسويق)، وبالمثل فإن المنظمات في نموها وتطورها تصنف أنشطة جديدة تحتاج الي وحدات تنظيمية جديدة.

2-التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم:

إن نجاح تصميم هيكل تنظيمي لا بد ان يعكس التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم، ويشير التناغم إلى وجود منطوق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها، ولكي تكون وحدة أكبر (الفروع الصغيرة تكون أقسام والأقسام تكون إدارات والإدارات تكون قطاعات كبيرة) والمنطق والتناغم قد يشير إلى أن هذه الفروع أو الأقسام أو الإدارات أو القطاعات تتشابه في أنشطتها، أو أنها تتكامل فيما بينها، أو تتابع في زمن الأداء. فأقسام مثل حسابات العملاء، وحسابات المخازن، وحسابات الأجور يمكن ان تتناغم سويا في إدارة واحدة تسمى إدارة الحسابات، وهي تتناغم على سبيل التشابه، بينما تتناغم هذه الإدارة الخاصة بالحسابات مع إدارات أخرى للتكاليف والتحليل المالي والموازنات في قطاع أكبر يسمى قطاع الشؤون المالية ويتم ذلك على أساس التكامل.

3-سهولة العمل:

يشير ذلك إلى تتابع العمل ببسر ومراعاة حركة العمل في سلاسة، مما يجعل العمل مريحا وسريعا، فراحة العاملين داخل الوحدات مع سرعة العمل يمكنها أن تقترح إعادة تنظيم الوحدات، فإذا كان إعادة التنظيم للوحدات يريح العاملين ويؤدي إلى سلاسة العمل والسرعة وتخفيض الضغوط ويؤدي إلى رضا العاملين، فعلى المنظمة ان تقرر ذلك.

4-الرقابة والانضباط:

يشير ذلك إلى أن التنظيم السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية التابعة لإحدى الإدارات، وتحقيق الانضباط الداخلي قد يعني عدم قيام الوحدة التنظيمية بعدد كبير من الأنشطة التنفيذية والرقابة في آن واحد، فلا يعقل على من ينفذ أن يقوم بالرقابة على نفسه، وإلا أدى ذلك إلى إخفاء الإهمال والعيوب والمشاكل والتقصير، وأحد قواعد التنظيم هي ضرورة فصل التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط الداخلي بين وحدات التنظيم، فإدارة الإنتاج لا يجب أن تحتوى ضمن أقسامها على قسم للرقابة على الجودة و إلا يمكن ذلك بالتستر على مشاكل و عيوب باقي أقسام الإنتاج .

المطلب الرابع: أهمية الهيكل التنظيمي

تعريف المنظمة حسب الاتجاه الاجتماعي أو السلوكي أو الوظيفي وحسب الاتجاه الهيكلي¹:

وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس العلاقات التبادلية داخل المنظمة.

فالمنظمة عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع الأفراد وأكد ذلك هذا الاتجاه عدة تعريفات للمنظمة عبارة عن هيكل متعدد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة والمنظمة هي نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي. وهنا تتضح أهمية الهيكل التنظيمي من خلال التعريف السابق فقد عرفت على أساسه المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي تكمن أهميته في تأدية ثلاث وظائف رئيسية وهي:

- 1- تحقيق اهداف المنظمة
- 2- تقليل الاختلاف بين الأفراد إلى اقل درجة ممكنة، وبالتالي ضمان التزام الافراد و تقييدهم بمتطلبات المنظمة
- 3- تحديد السلطة والوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة، وأيضا من هو صانع القرار وماهي سبل تدفق المعلومات.

¹: رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص190

كما أن للهيكل التنظيمي أهمية لما له من تأثير على تدفق ونقل المعلومات وعلى طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك على توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد مستوى الرسمية والتعقيد، كما أنها تكمن أهميته في التأثير على ما يلي¹:

- 1- استراتيجية المنظمة
- 2- استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية والقدرة التنافسية
- 3- أداء المنظمة وفعاليتها
- 4- طبيعة وفعالية اليات التنسيق داخل المنظمة
- 5- تنظيم العمل وتصميم الوظائف
- 6- عملية صنع القرارات
- 7- السلطة والرقابة وكيفية ممارستها
- 8- الصراعات والمشاكل داخل المنظمة
- 9- الثقافة التنظيمية
- 10- الحافزية والالتزام
- 11- أداء الموظفين
- 12- وسائل الاتصال بين الموظفين
- 13- العلاقات الرسمية والغير رسمية
- 14- التطوير والمسار الوظيفي
- 15- ضغوط العمل

كما أن توفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات، كما يمكن المنظمة من الاستجابة للمستجدات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويساهم في تخفيف حدة الصراعات، كما تتبع أهمية الهيكل التنظيمي من الفوائد التي يحققها والتي من أهمها: توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد، وتحديد العلاقات وقنوات الاتصال

¹: ميساء جمال خالد جلامنه، أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن دراسة تحليلية، مرجع سبق ذكره ص22

- ولمن يتبع كل شخص، وفي دوائر، والدوائر في وحدات، بالإضافة إلى تفويض السلطات ومشاركة الأفراد في صنع القرار.¹
- ومن هنا نجد انه لا يمكن تجاهل مدى أهمية تصميم وتطبيق الهيكل التنظيمي فعال في المنظمة وملاحظة وجود أي خلل فيه.
- وحتى نقول عن هيكل تنظيمي انه ناجح يجب ان تكون له القدرة على:²
- بناء وتعزيز الثقة والاتصالات والتعاون والمساندة بين الأشخاص والجماعات على كافة المستويات في المؤسسة.
 - تشجيع المنهج التحليلي لحل المشاكل والخلافات في الرأي بروح الفريق والصراحة المطلقة.
 - زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة لكي تغدو الأهداف التنظيمية هي ذاتها أهداف أعضاء المؤسسة.
 - تعيين مسؤوليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل لأفراد متمرسين قريبين من مواقع العمليات ومصادر المعلومات وليس الي شخص بذاته على مستوى تسلسل هرمي معين.
 - زيادة المسؤولية الشخصية عن تخطيط وتنفيذ الخطط الموضوعة وتحمل النتائج المترتبة عن ذلك.
 - مساعدة المديرين على الإدارة وفقا للأهداف ذات الصلة وليس بناء على ممارسات ماضية.

¹: أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة المؤسسات الصناعية الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 15، العدد1، 2019، ص4

²: إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الانس للنشر والتوزيع، سنة2001، ص98

خلاصة الفصل الأول

تطرقت في هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسة الاقتصادية والهيكل التنظيمية بكل أنواعها وأشكالها، والبحث عن العلاقة والترابط الموجود بينهما كون الهيكل التنظيمي بمثابة الأساس وعمود المؤسسة. بالإضافة إلى السعي نحو الحصول على استنتاجات في دراستي لأهمية الهيكلة للتمكن من التسيير الناجح والجيد للمؤسسة الاقتصادية.

وكخلاصة على ما تقدم أرى أن للهيكل التنظيمي أهمية بالغة كونه يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويقلل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة بالإضافة إلى بناء وتعزيز الثقة والاتصالات والتعاون والمساندة بين الأشخاص والجماعات على كافة المستويات في المؤسسة.

الفصل الثاني

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوويد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوكوتيد

من خلال دراستنا الميدانية لهذه المؤسسة سيتم التطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة بالإضافة إلى نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق الوطنية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكوتيد

تعتبر مؤسسة سوكوتيد مؤسسة وطنية لها علاقات هامة على المستوى المحلي، حيث أنها المؤسسة الوحيدة من نوعها على مستوى شمال إفريقيا التي تقوم بتطهير القطن والشاش، وتحتوي كمؤسسة على عدة مديريات وأقسام ، وفيما يلي سنتعرف بالتفصيل على المؤسسة.

1- التقديم بمؤسسة سوكوتيد:

مؤسسة "سوكتويد" (SOCOTHYD)¹ هي شركة اقتصادية عامة (EPE)² وهي شركة تابعة للمجموعة الصناعية الجزائرية للمواد الكيماوية التخصصية ACS³، وتتمثل مهمتها في تصنيع وتسويق المنتجات شبه الصيدلانية ومنتجات النظافة الشخصية و تأسست كشركة مساهمة SPA⁴، أنشأت وفقا للمرسوم رقم 931/71 المؤرخ في 19 ماي 1971 من طرف رئيس مجلس الثورة "هوارى بومدين" وتحت رعاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وكانت المؤسسة عند نشأتها تحت وصاية ولاية أصبحت تابعة لولاية بومرداس.

يحكمها قانون التجارة ونظامه الأساسي والتشريعات النافذة. رأس مالها هو

1،170،000،000 دج مقسم إلى 11700 سهم بقيمة اسمية 100،000 دج.

يقع المكتب الرئيسي للشركة في بلدية يسر ولاية في بومرداس، شرق العاصمة على

محور الجزائر تيزي وزو، على بعد 55 كم من الجزائر العاصمة و 45 كم من تيزي وزو.

تم تنظيم SOCOTHYD كوحدة واحدة وفقاً لسندات الملكية، وتبلغ مساحة الشركة

85345 مترًا مربعًا بما في ذلك موقعين:

¹ SOCOTHYDE : Société de Fabrication de Coton Hydrophile et Article de Pansement.

² EPE :entreprise public économique .

³ ACS : Algeria Chemical Specialities

⁴ SPA : société par action

- موقع يسر: متخصص في إنتاج منتجات الضمادة (منتجات القطن، الشاش، الشريط اللاصق، الجص اللاصق ومنتجات الغزل المرن) بمساحة 72.855 م².
 - موقع برج منايل: متخصص في إنتاج م/8 واد النظافة الشخصية بمساحة 12490 م². المساحة المبنية للشركة 25996 م² والمساحة غير المبنية 59349 م².
 - الشهادات: من حيث الشهادات والعلامات، حصلت SOCOTHYD على شهادات مختلفة، وهي:
 - OSI 9001-2015: نظام إدارة الجودة.
 - OSI 13485 - 2016: نظام إدارة الجودة للأجهزة الطبية.
 - أيزو 14001-2015: نظام إدارة البيئة.
 - بطاقة بسمة جزائرية لجميع منتجات الشركة.
- 2- منتجات مؤسسة سوكوتيد:**

يمكن تلخيص منتجات مؤسسة سوكوتيد في الجدول الموالي:

الجدول (1-2): منتجات مؤسسة سوكوتيد

المنتجات	أنواعها
منتجات الشاش	كمادات غير معقمة؛ كمادات العين؛ شرايط شاش ماء؛ شرايط قماشية وملموسة.
منتجات القطن	القطن المحبة للماء؛ كرات القطن؛ حفاظ الأسنان؛ تلميع القطن؛ قطن ممشط؛ فتيل القطن ومفرش القطن.
منتجات الأشرطة اللاصقة	- شريط لاصق مثقوب وغير مثقوب
	- شريط لاصق متعدد التمدد
	لصقة ميكروبور 5 م × 2 سم
منتجات النسيج المرنة	-

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة سوكوتيد-يسر - www.socothyd.com تم الإطلاع عليه

بتاريخ 30/03/2022 على الساعة 14:21.

المطلب الثاني : الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد

أثناء إجراء فترة التريص تم تزويدنا بمختلف المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من طرف مسؤول مصلحة التكوين مديرية الموارد البشرية والوسائل على مستوى مؤسسة سوكوتيد-يسر- وتم تبويبها و تحليلها فيما يلي:

- الموارد البشرية حسب المستوى المهني:

يبلغ عدد القوى العاملة الدائمة في مؤسسة Socothyd 547 موظفًا إلى غاية مارس 2022، وتنقسم إلى 05 فئات اجتماعية ومهنية:

الجدول (2-2): الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد-يسر- حسب المستوى المهني

العدد	الفئات
04	إطار مسير
25	إطار سامي
63	إطار عادي
55	عامل تقني
400	عامل عادي
547	الإجمالي

المصدر : مديرية إدارة الموارد البشرية والوسائل، مصلحة التكوين، مؤسسة سوكوتيد-يسر-، بتاريخ 2022/03/30.

هذا الجدول يبرز المستوى المهني لعمال مؤسسة سوكوتيد والذي يعتبر ذو أهمية حيث يسمح لنا بمعرفة مستوى العمال مع الإشارة أن المستوى المهني قد يلعب دورا مهما في أداء العمال بحيث تنقسم المستويات المهنية في مؤسسة سوكوتيد -يسر- إلى خمسة، وأغلب العمال هم عمال عاديين حيث وصل عددهم إلى 400 عامل، وهذا ما يبرز أن دراستنا معظمها ستكون على أداء العمال العاديين.

-الموارد البشرية من حيث الجنس والعمر في مؤسسة سوكوتيد:

جدول (2-3): المورد البشري من حيث الجنس و العمر

العمر الجنس	19-15	24-20	29-25	34-30	39-35	44-40	49-45	54-50	59-55	أكثر من 60
الرجال	0	10	31	62	51	67	74	95	45	15
النساء	0	3	01	13	21	24	30	0	12	3

المصدر: مديرية إدارة الموارد البشرية والوسائل، مصلحة التكوين، مؤسسة سوكونتيد-يسر-، بتاريخ

2022/03/30

المبحث الثاني: تطور الهياكل التنظيمية بمؤسسة سوكو تيد المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لسنة 2012

في هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي لشركة سوكو تيد سنة 2012. تعد مؤسسة سوكو تيد مؤسسة وطنية كبيرة، ونظرا لكبر حجمها وكبر حجم الثروة البشرية المملوكة فإنها تعتمد على هيكل تنظيمي كبير ولتنظيم التعاملات وتحديد السلطات، ولقد قمت أثناء دراستنا لهذا الهيكل بتقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسية علي النحو التالي: بما أن الأذواق الاستهلاكية في تطور مستمر وأصبح المستهلك يبحث عن أفضل المنتجات من أجل إستعمالها خاصة والطابع الحساس الذي يميز منتجات هذه المؤسسة فإنها تولي أهمية بالغة لجودة المنتجات، فنجد خلية الجودة في أعلي الهيكل التنظيمي وعلى إتصال مباشر مع المدير العام و بالفعل نجحة في ذلك بحصولها علي عديد الشهادات. ونجد أيضا مساعدا تنفيذي علي إتصال مباشر مع المدير العام بالإضافة إلي مساعد الرئيس التنفيذي المسؤول عن الأمن الداخلي.

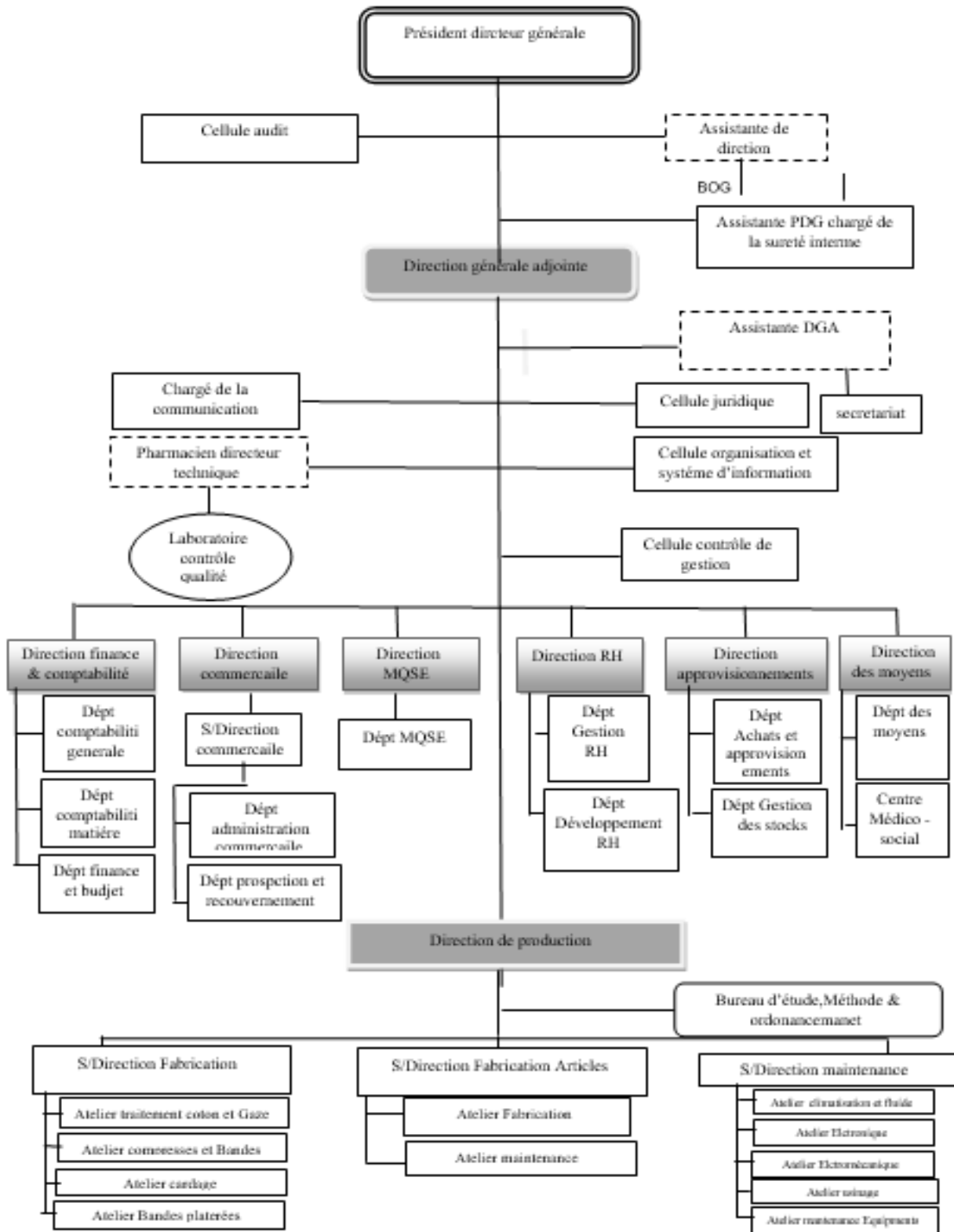
وهناك المديرية العامة بالنيابة نجد فيها مساعد الرئيس التنفيذي وله سكرتارية خاصة به ونجد في هذه المديرية أيضا خلية قانونية وموظف الاتصالات والمسؤول عنها وخلية التنظيم والمعلومات وخلية التحكم في الإدارة ونجد أيضا مدير فني صيدلاني وله مخبر ومعمل مراقبة الجودة.

من ثم تتفرع المديرية العامة بالنيابة إلى أقسام فنجد قسم المالية والمحاسبة وقسم التجارة وقسم تسيير الجودة الامن والمحيط وقسم الموارد البشرية وقسم التوريد وقسم إدارة الوسائل.

كما نلاحظ تواجد مديرية الإنتاج فلها مكتب دراسات وطرائق والتوصيات، ولهذه لمديرية ثلاث أقسام، القسم الأول قسم الإنتاج به ورشة معالجة القطن وورشة الضمادات وورشة التمشيط وورشة عمل ضمادة الجص.

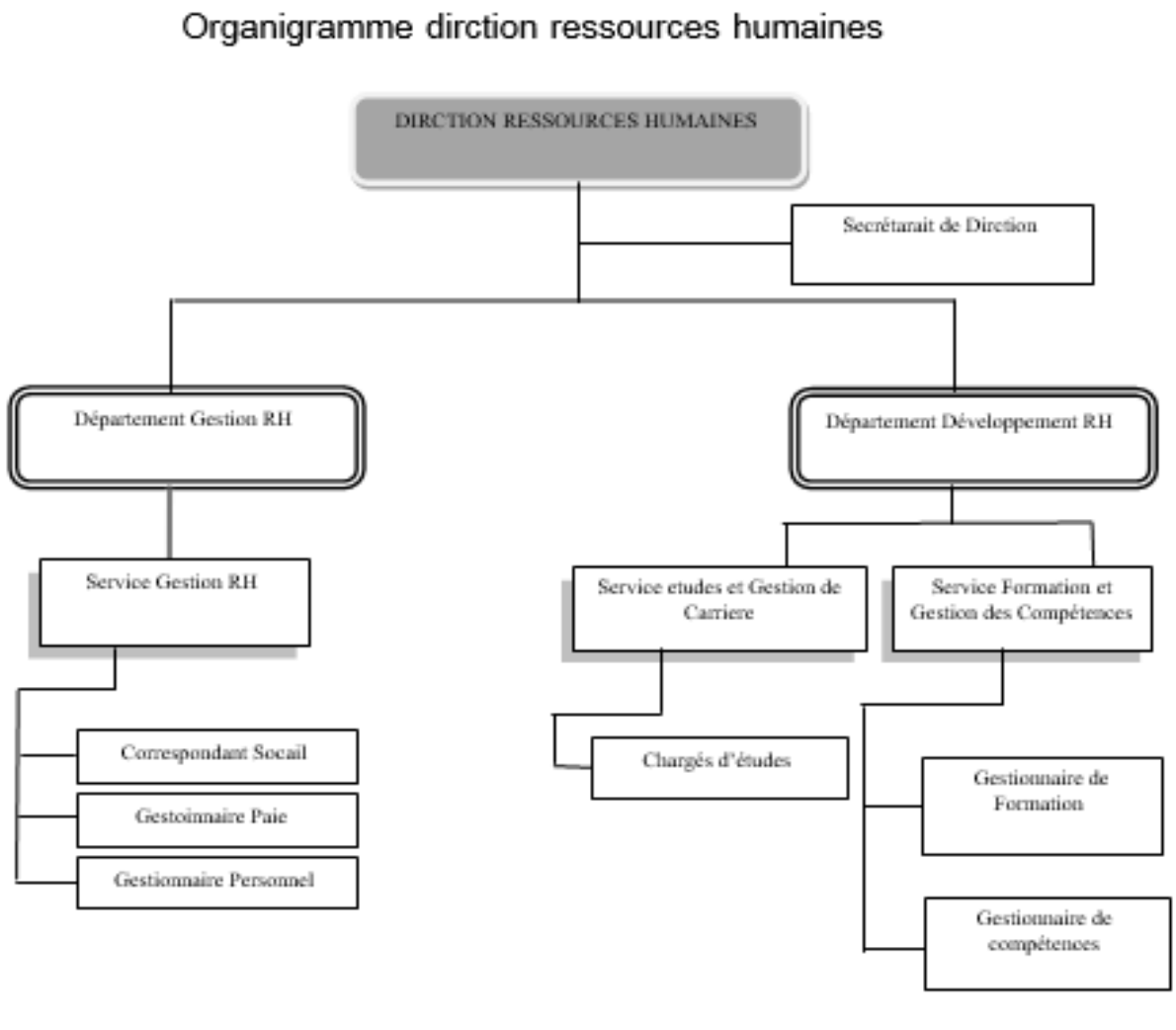
أما القسم الثاني فهو خاص بعناصر التصنيع فنلاحظ تواجد ورشة التصنيع وورشة الصيانة. أما القسم الثالث فهو خاص بتكييف الهواء وبه ورشة الإلكترونيك وورشة تصنيع وورشة معدات صيانة.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونيد لسنة 2012



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (1).

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2012



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (2).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي سوكونيد 2019

بما أن مؤسسة سوكونيد من أكبر المؤسسات نظرا لحجم العمال الذي تشغله ومحيطها سواء الذي تتمركز به أو الذي تشتغل به وتتعامل معه. ونظرا للتطورات الحديث ووجوب مواكبة الاحداث العالمية خاصة من أجل الحفاظ على مكانة في الأسواق، يجب على المؤسسة أن تتمتع بالقظة الاستراتيجية وتكون لها القدرة علي التنبأ سواء داخل المؤسسة أو خارجها. لذلك وجب عليها عليها تبني هيكل تنظيمي يتماشى والأهداف المسطرة.

في خضام ذلك قامت المؤسسة بعدة تغييرات في الهيكلية. فأصبحت المديرية العامة أكثر ترابط وتواصل مع مختلف العناصر الفعالة البارزة في المؤسسة بإتصال مباشر، وذلك مع كل من المدير التنفيذي و السكرتارية ومع مساعد الأمن الداخلي ودائرة تسيير الجودة الأمن والمحيط ومع مكتب السوق بالإضافة إلى كل من خلية التدقيق الداخلي و خلية الاتصالات والعلاقات العامة و خلية الشؤون الداخلية بالإضافة إلى مدير فني صيدلاني هو الآخر مسؤول عن مراقبة الجودة والمختبرات بالإضافة إلى قسم العمليات هو في إرتباط وإتصال مباشر مع المديرية العامة.

لقسم العمليات خليتان "التسويق" و "البحث وتطوير" بالإضافة إلى ذلك كونه المشرف عن ثلاثة مديريات هي التجارة والإنتاج والمشتريات . بحيث لمديرية المشتريات دائرة خاصة بالتوريد والمخزون، ومديرية الإنتاج لها مكتب دراسات وقسم إنتاج وقسم صيانة وقسم صحة، ومديرية التجارة فلها قسم إدارة وقسم التتقيب والتحصيل.

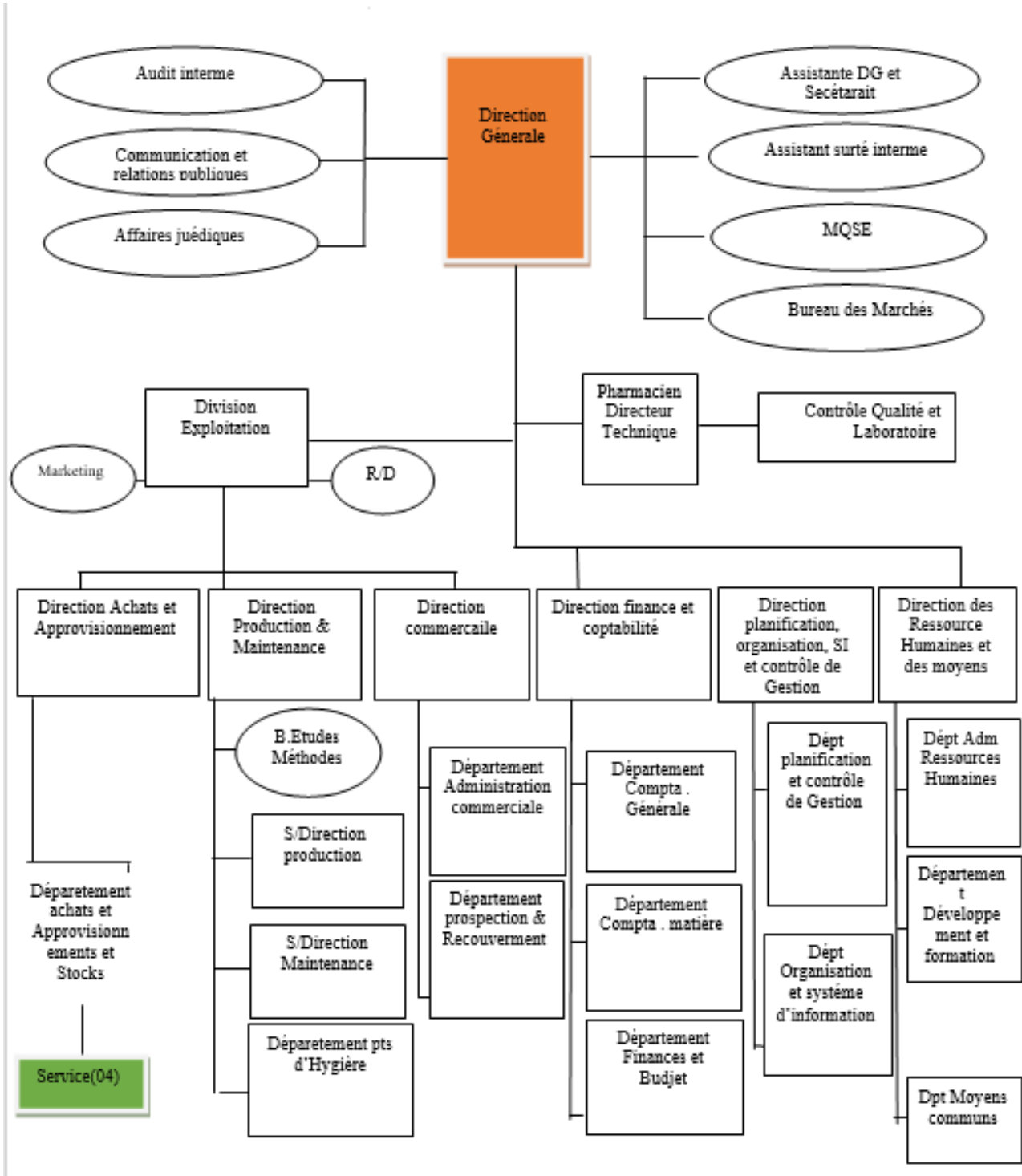
في حين كل من مديريات الموارد البشرية والوسائل ومديرية المالية ومديرية التخطيط التنظيمي والرقابة الإدارية، كلهم في إتصال مباشر مع المديرية العامة ولهم علاقات مباشرة بدون تدرجات ولا عوائق.

كما أن لمديرية الموارد والوسائل قسم إداري وقسم تدريب وتطوير وقسم الوسائل المشتركة.

أما مديرية التخطيط التنظيمي والرقابة الإدارية فلها قسم إداري وقسم للتنظيم ونظم المعلومات.

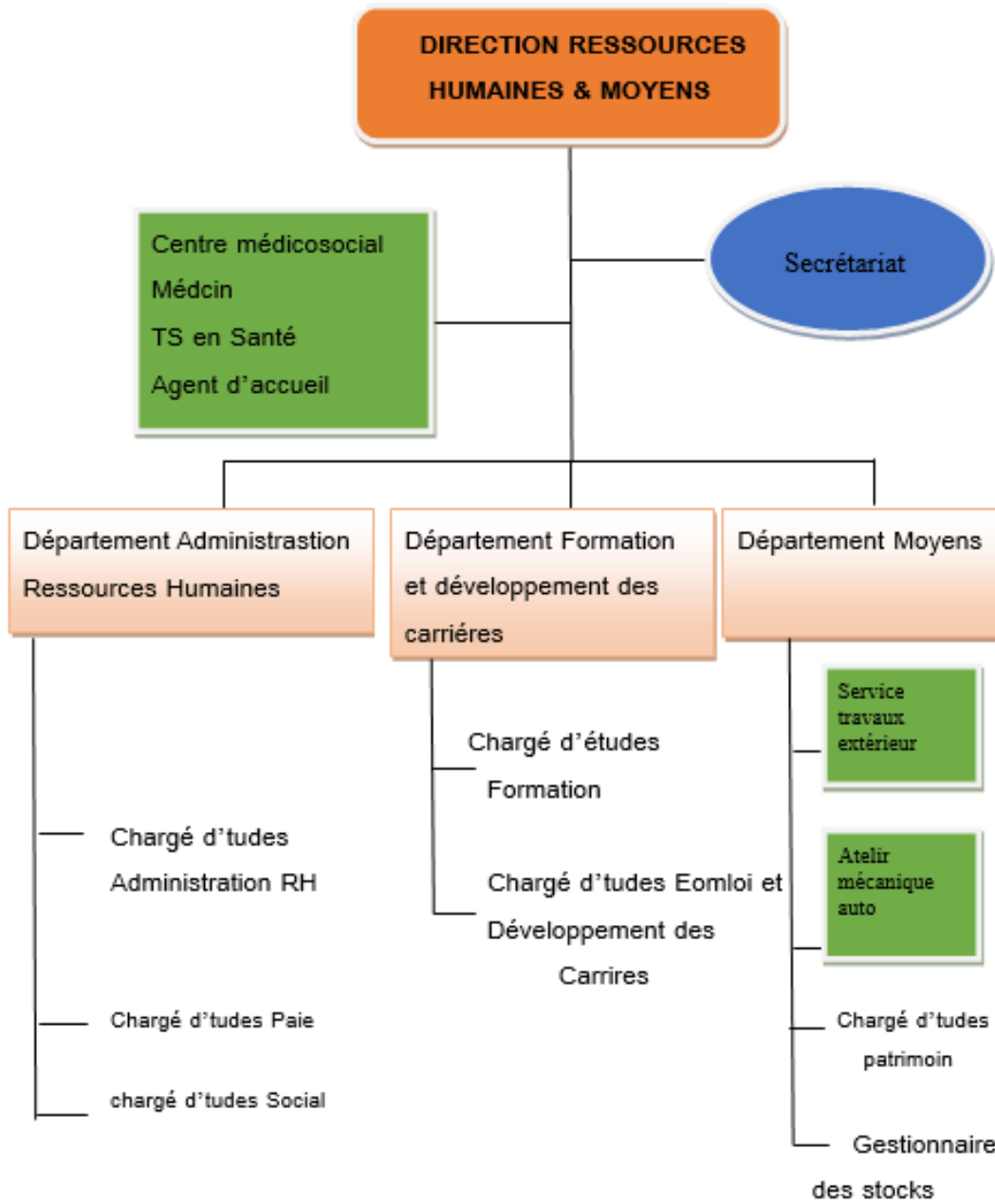
ولمديرية المالية لها قسم للمحابة العامة وقسم المحاسبة لمادية وقسم للميزانية والمالية.

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لشركة سوكونيد لسنة 2019



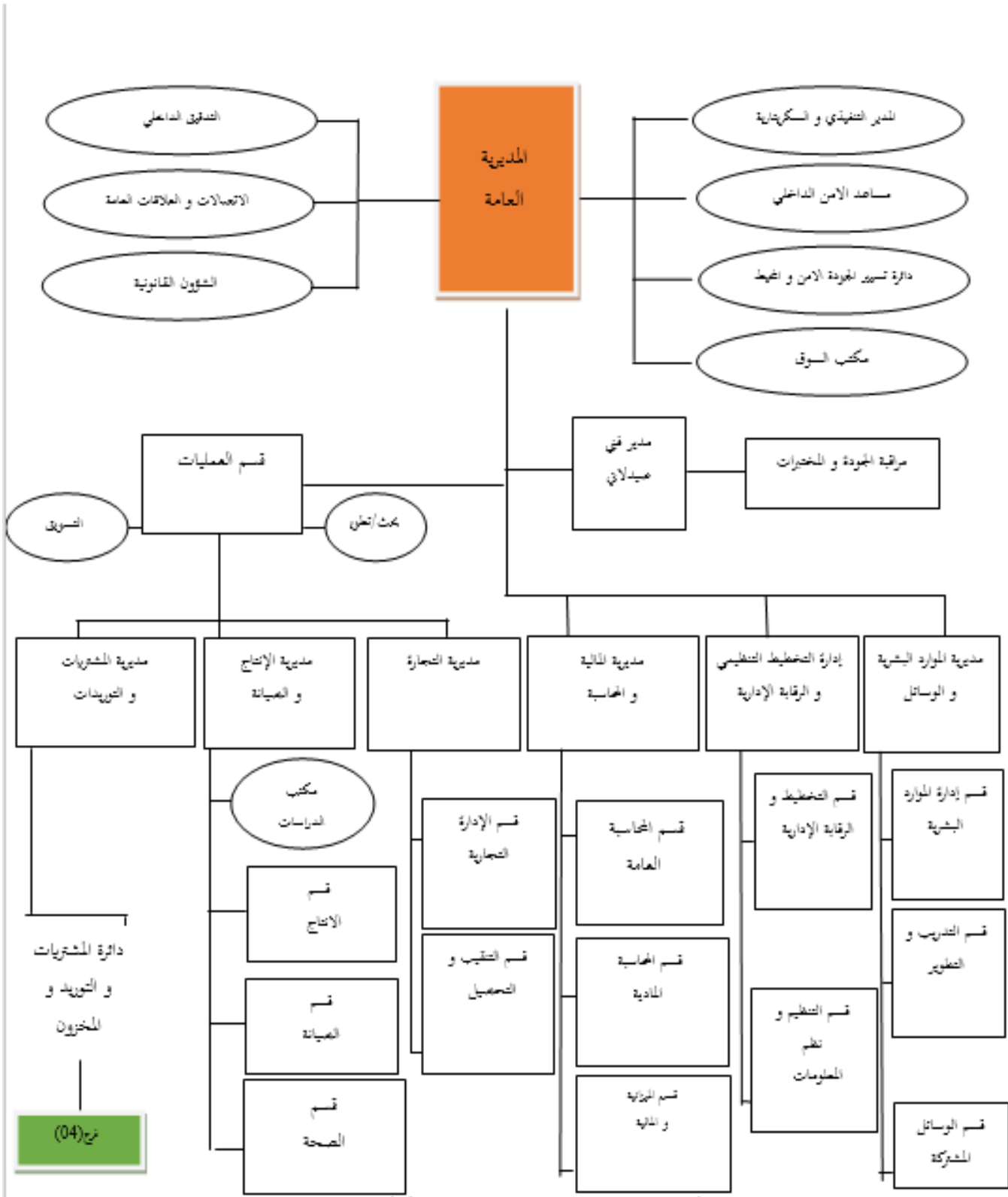
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (3).

الشكل (2-4): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2019



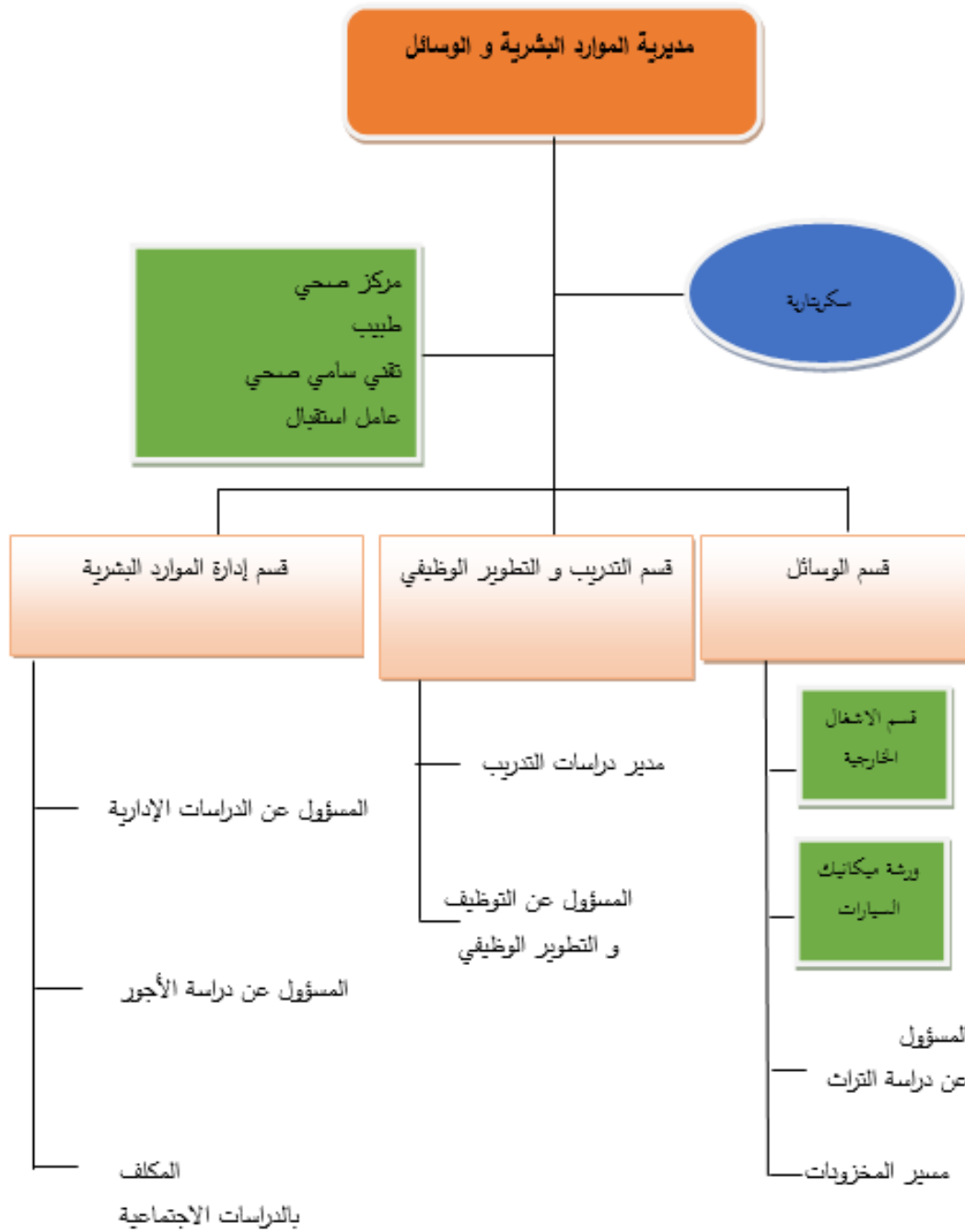
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (4)

الشكل (2-5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكو تيد باللغة العربية لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (3)

الشكل (2-6): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية باللغة العربية لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (4)

المبحث الثالث: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة سوكوتيد-يسر " وهي شركة تابعة للمجموعة الصناعية الجزائرية للمواد الكيميائية التخصصية "، أما عينة الدراسة فتتمثل في قسم الموارد البشرية وإعتمدنا على أسلوب العينة المسيرة، وقد تم إختيار عينة الدراسة من عمال قسم إدارة الموارد البشرية من أجل الإجابة على استمارة الاستبيان.

1.مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال مؤسسة سوكوتيد ويقومون ب تصنيع وتسويق المنتجات شبه الصيدلانية ومنتجات النظافة الشخصية.

2.عينة الدراسة:

تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (31) عامل، وإعتمدنا على أسلوب العينة المسيرة في الاختيار حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان على عمال مصلحة الموارد البشرية.

وبعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة) تم توزيعها على عينة الدراسة حيث تم توزيع 31 إستبانة على عمال مصلحة الموارد البشرية. وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة

تم إستخدام أسلوب الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم إعدادها بعد إستعراض الإطار النظري العام المتعلق بموضوع الدراسة.

المحور الأول: يحتوي المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر).

المحور الثاني: الذي يتضمن أسئلة تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وأثره على العمال خاصة والمؤسسة عامة والذي يحتوي أسئلة مغلقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سنوضح في هذا الجزء الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هاته المعطيات.

1. الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات:

سنوضح في هذا الجزء الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة هاته المعطيات. أ.الاستبانة: من أجل التوصل إلى أهمية الهيكل في التسيير الناجح للمؤسسة، تم إعداد إستبيان يضم 12 سؤال بالإضافة الى أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية، وهذا لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي و ذلك بما يتلائم و دراسة الحالة، كما كانت الأسئلة وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج.

المحور الأول: يضم الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية لافراد العينة وهي:

-السن

-الجنس

-المستوى التعليمي

-المنصب المهني

المحور الثاني: يضم 12 سؤال متعلق بالهيكل ومدى أهميتها بالنسبة لمؤسسة سوكونيد

يسر بومرداس وهي متعلقة بكل من:

-الهيكل وأهداف المؤسسة.

-الهيكل والتقسيمات التنظيمية.

-الهيكل وقدرته على الاستجابة للتغيرات الخارجية.

-الهيكل والمسميات الوظيفية.

-الهيكل وحجم الموارد البشرية.

-الهيكل والتواصل مع الشركاء والمتعاملين.

بعد الحصول على المعلومات اللازمة وحساب مختلف المؤشرات، والتحصيل النهائي لنتائج الإستبيانات، تم الإعتماد لمعالجة المعطيات على برنامج (EXCEL 2010) تكون في شكل جداول ليترجمها الى رسومات بيانية ودوائر نسبية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (spss26) من خلال التحليل الاحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل لإختبار ثبات وصدق التباين فتم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة بالإعتماد على:
معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbakh's)
-معامل الثبات الكلي:

الجدول (2-4): معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,613	12

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ ان قيمة ألفا كرونباخ ل 12 عبارة تساوي 0.613، وعليه نستنتج أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقل من 0.7، منه أقرب للصدق وقابلة للمناقشة و الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

نظرا لإستحالة إخضاع كل فروع المؤسسة للدراسة، أولا لضيق الوقت وثانيا لإمكانيات البحث فقد تمت الدراسة على مؤسسة سوكونيد بمديرية الموارد البشرية-يسر-بومرداس. وفي هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في عمال مصلحة الموارد البشرية، ووفقا للعينة المختارة فقد بلغ عدد أفراد العينة 31 عامل، يساهمون في تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي تكون إجاباتهم أكثر موضوعية ونزاهة وتخدم نتائج البحث.

ويتضح لى بعد إستلام إستمارة الإستبانة أن أفراد العينة قاموا بالإستجابة والإجابة على الإستبيان بنسبة قدرت ب100%.
-الإستجابة الكلية للإستبانة

الجدول (2-5): إستجابة العمال للإستبانة

البيان	العمال	31
التكرارات		31
نسبة الإستجابة الكلية		100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبانة

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

بعد الحصول على إستمارات الإستبيان من الأفراد العاملين والذين قاموا بملئها، تم القيام بالمراجعة الدقيقة و التحليل توصلنا إلى:
ترجمة أجوبة هذا الاستبان إلى احصائيات وفق الجدول التالي:

الجدول (2-6): جدول تحليلي للاستبانة

السؤال	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
س1	23	0	8	31
س2	24	1	6	31
س3	11	1	19	31
س4	21	0	10	31
س5	20	0	11	31
س6	24	1	6	31
س7	17	1	13	31
س8	6	14	11	31
س9	25	0	6	31
س10	30	0	1	31
س11	2	5	24	31
س12	24	0	7	31

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبانة بواسطة برنامج (Excel)

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة

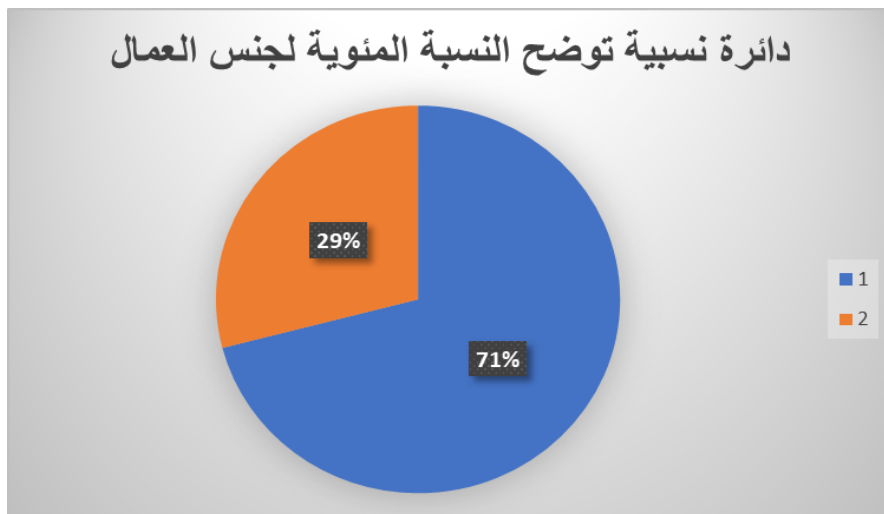
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	المئوية النسبية
ذكر	22	70,9677419
انثى	9	29,0322581
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-7): دائرة نسبية توضح النسبة المئوية لجنس العمال



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

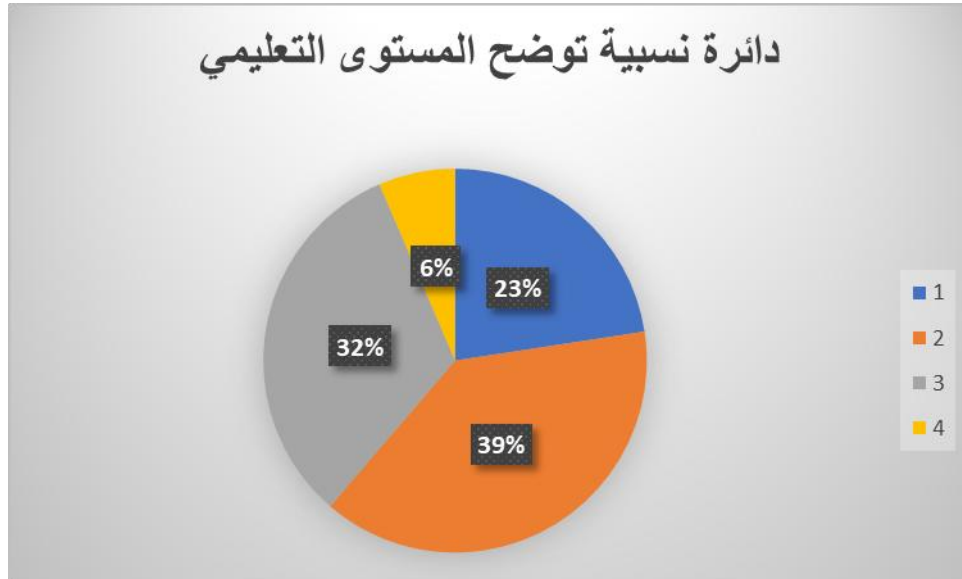
نلاحظ أن نسبة عالية من العينة المدروسة ذكور حيث بلغ عددهم 22 عامل بنسبة 71%، أما الإناث فقد بلغ عددهم 9 عاملات بنسبة 29% و هذا راجع للعينة المدروسة 2-توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (2-8): أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

البيان	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	2	10	12	7	31
المئوية النسبية	6,4516129	32,2580645	38,7096774	22,5806452	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-8): دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي للعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن نسبة عالية من العينة المدروسة لها مستوى تعليمي ثانوي بنسبة تقارب 39% في حين 32% لها مستوى تعليمي متوسط، أما أصحاب المستوى التعليمي الجامعي فلهم نسبة 23% من العينة المدروسة، في حين هنالك 6% من العينة لهم مستوى تعليمي ابتدائي.

المحور الثاني: تحليل الاستبيان

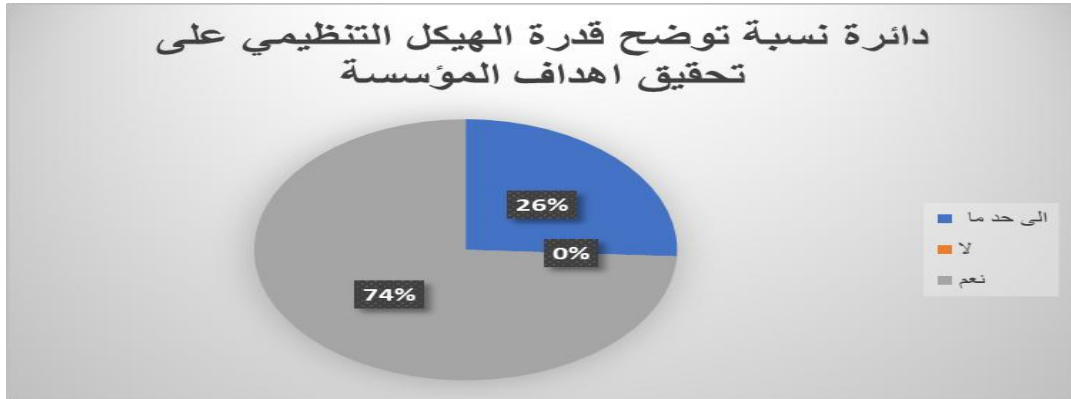
1 تحليل قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة:

الجدول (9-2): تحليل لقدرة الهيكل على تحقيق الأهداف

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	23	0	8	31
المئوية النسبية	74,1935484	0	25,8064516	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (9-2): دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن إجابات الاستبيان بخصوص قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة جاءت "نعم" بنسبة 74% وإجابة بـ "إلى حد ما" بنسبة 26% في حين الإجابة بـ "لا" كانت لها نسبة 0%.

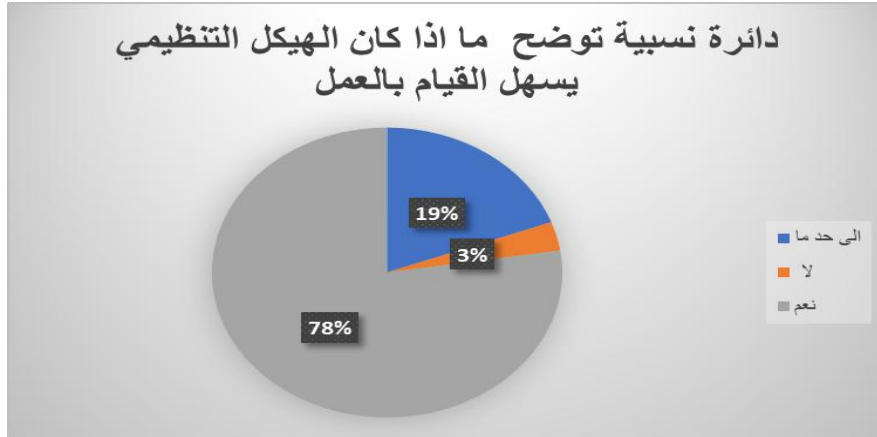
2- تحليل قدرة الهيكل التنظيمي الحالي على تسهيل العمل والقيام بالواجبات:

الجدول (10-2): تحليل لقدرة الهيكل على تسهيل العمل

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	24	1	6	31
المئوية النسبية	77,4193548	3,22580645	19,3548387	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-10): دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل على تسهيل العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن نسبة عالية من العينة المدروسة جاءت إجاباتهم بـ "نعم" بخصوص ما إذا كان الهيكل التنظيمي يسهل العمل والقيام بالواجبات فقد بلغت نسبة 78%، في حين 19% من العينة المدروسة أجابوا بـ "الى حد ما"، و 2% فقط من أجابوا بلا. نستنتج أن الهيكل التنظيمي الحالي يسهل القيام بالعمل والواجبات.

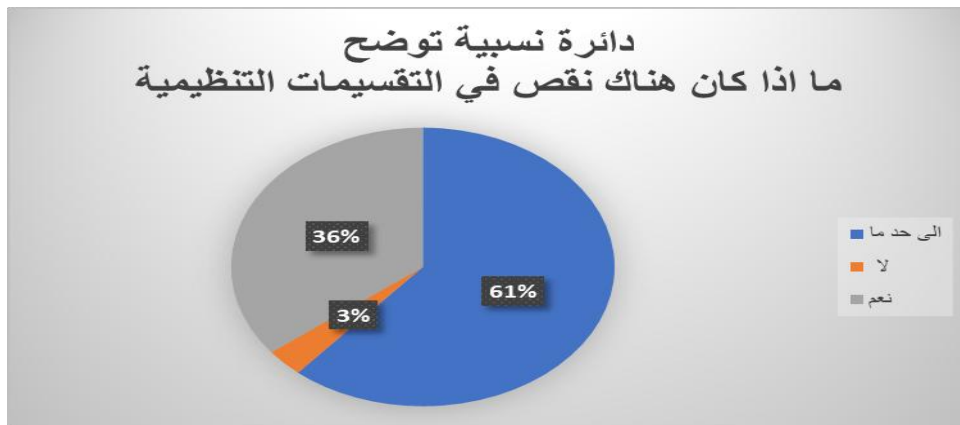
3- تحليل التقسيمات الوظيفية:

الجدول (2-11): تحليل التقسيمات الوظيفية

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	11	1	19	31
المئوية النسبية	35,483871	3,22580645	61,2903226	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-11): دائرة نسبية توضح التقسيمات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ بحسب إجابات العينة المدروسة أن هناك نقص في التقسيمات التنظيمية سواء أقسام أو إدارات حيث 36 % من العمال أجابوا بنعم و 61 % أجابوا ب"الى حد ما" و 3% أجابوا ب"لا" وهذه الأخيرة نسبة قليلة جدا مقارنة بإجابات الأغلبية.

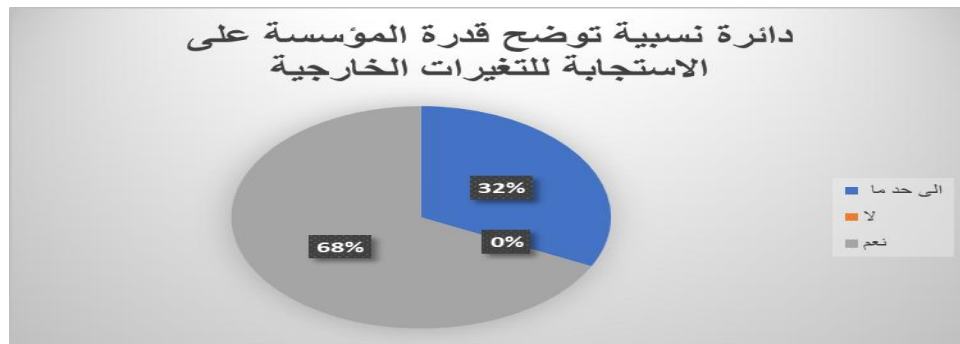
4-مدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونتيد على الإستجابة للتغيرات الخارجية:

الجدول (2-12): قدرة الهيكل التنظيمي على الإستجابة للتغيرات الخارجية

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	21	0	10	31
المئوية النسبية	67,7419355	0	32,2580645	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-12): دائرة نسبية توضح قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات الخارجية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن للمؤسسة القدرة على الإستجابة للتغيرات الخارجية حيث 68 % من الإجابات كانت بنعم و 32 % كانت ب"الى حدما".

5-مدى دقة ووضوح مهام الوحدات التنظيمية ومدى عكسها للأعمال والأنشطة الخاصة

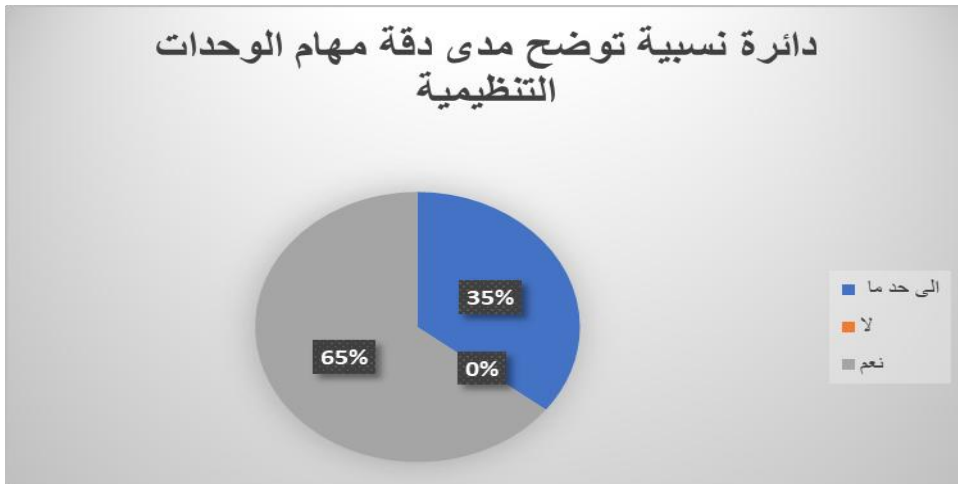
بكل تقسيم تنظيمي:

الجدول (2-13): مدى دقة ووضوح مهام الوحدات التنظيمية

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	20	0	11	31
المئوية النسبية	64,516129	0	35,483871	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-13): دائرة نسبية توضح مدى دقة مهام الوحدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي حيث أقر بذلك 65% من العمال وأجابوا بنعم في حين 35% أجابوا ب"الى حد ما".

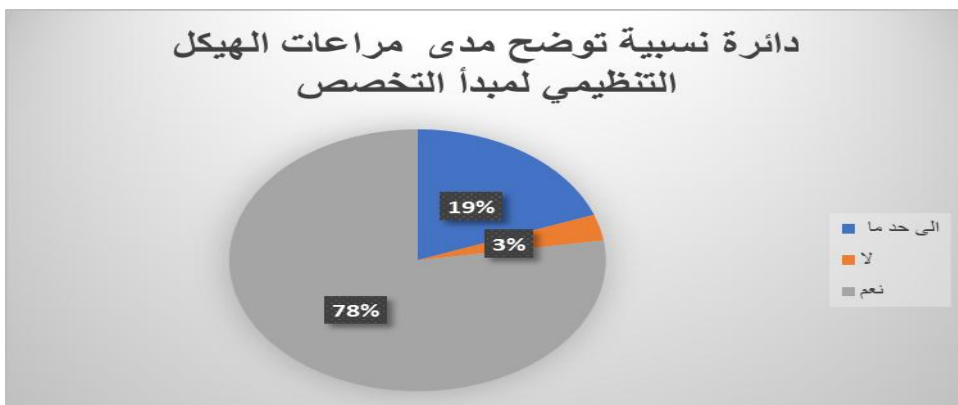
6-مدى مراعات الهيكل التنظيمي لمبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة:

الجدول (2-14): مدى مراعات الهيكل التنظيمي لمبدأ التخصص

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	24	1	6	31
المئوية النسبية	77,4193548	3,22580645	19,3548387	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-14): دائرة نسبية توضح مدى مراعات الهيكل التنظيمي لمبدأ التخصص



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي المتبع يراعي مبدأ التخصص من حيث تجميع الوظائف المتشابهة، حيث 78% من العينة المدروسة أجابوا بـ "نعم" على السؤال المطروح و 19% اجابوا بـ "الى حد ما" و 3% اجابوا بـ "لا".

7- تحليل قدرة العمال على الرؤية المستقبلية لمسارهم الوظيفي:

الجدول (2-15): تحليل قدرة العمال على الرؤية المستقبلية للمسار الوظيفي

البيان	نعم	لا	الى حد ما	المجموع
التكرار	17	1	13	31
النسبة المئوية	54,8387097	3,22580645	41,9354839	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-15): دائرة نسبية توضح قدرة العامل على الرؤية المستقبلية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن للعامل القدرة على الرؤية المستقبلية لمساره الوظيفي في الهيكل التنظيمي حيث كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 55% و 42% بـ "إلى حد ما" في حين أجاب 3% من العينة عدم قدرتهم على الرؤية المستقبلية لمسارهم الوظيفي.

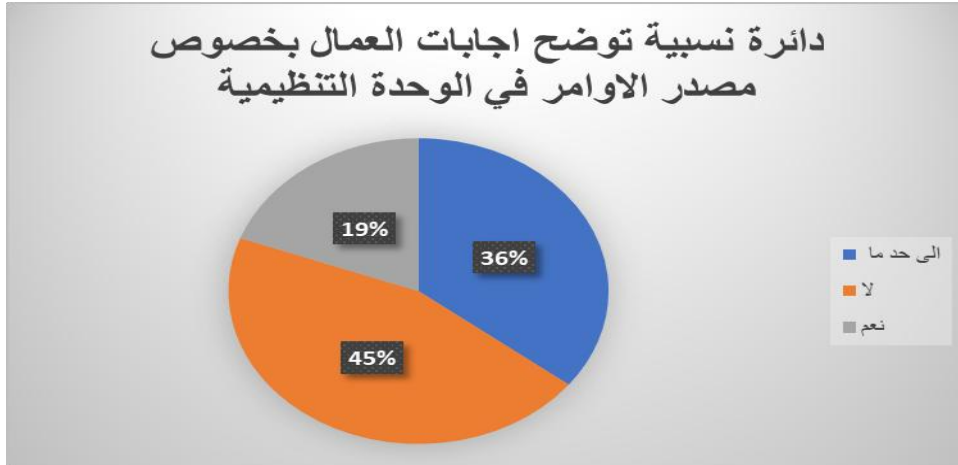
8- تحليل مصدر تلقي الأوامر في الوحدة التنظيمية:

الجدول (2-16): تحليل مصدر تلقي الأوامر

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	6	14	11	31
النسبة المئوية	19,3548387	45,1612903	35,483871	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-16): دائرة نسبية توضح مصدر الأوامر في الوحدة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن هناك إختلاف واضح في ما يخص تلقي الموظفين في الوحدة التنظيمية نفسها أوامرهم من رئيس واحد في الموضوع ذاته حيث 45% من العينة أجابوا بنعم و 19% أجابوا ب"لا" و 36% أجابوا ب"إلى حد ما".

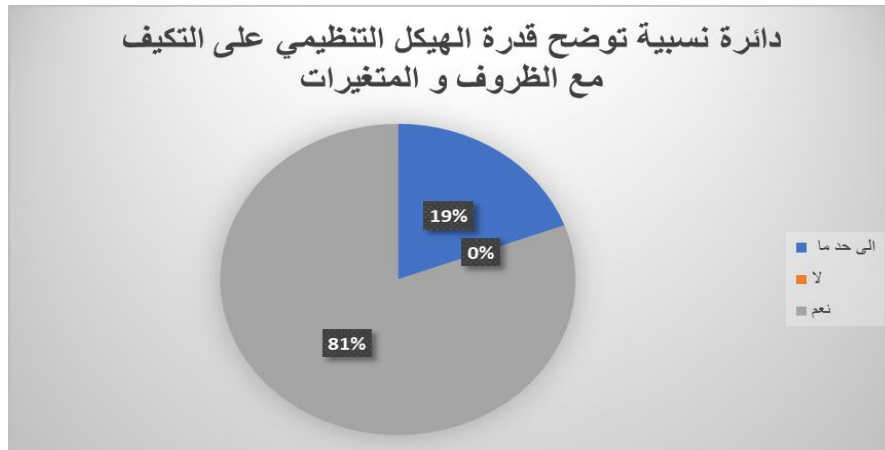
9- تحليل قدرة الهيكل على الاستجابة للمتغيرات في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات:

الجدول (2-17): تحليل قدرة الهيكل على التكيف

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكوار	25	0	6	31
المئوية النسبية	80,6451613	0	19,3548387	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-17): دائرة نسبية توضح قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع الظروف



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن للهيكل التنظيمي القدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات بحسب إجابات العينة المدروسة، حيث 81% من الإجابات كانت بنعم و 19% كانت بـ "إلى حد ما".

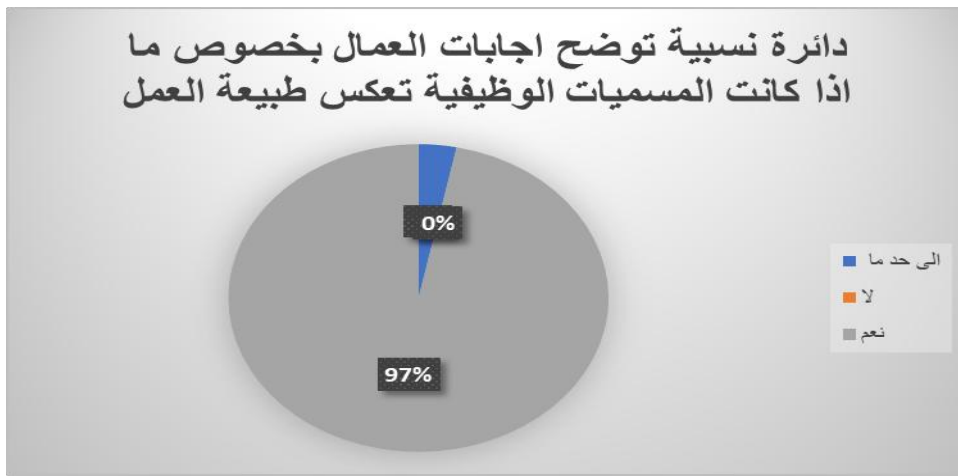
10- تحليل ما إذا كانت المسميات الوظيفية تعكس طبيعة العمل:

الجدول (2-18): تحليل المسميات الوظيفية

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	30	0	1	31
المئوية النسبية	96,7741935	0	3,22580645	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-18): دائرة نسبية عن المسميات الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نستنتج أن المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي المتبع تعكس طبيعة العمل بحيث كانت إجابات العينة المدروسة بـ 97% بـ "نعم" في حين 3% أجابوا بـ "إلى حد ما".

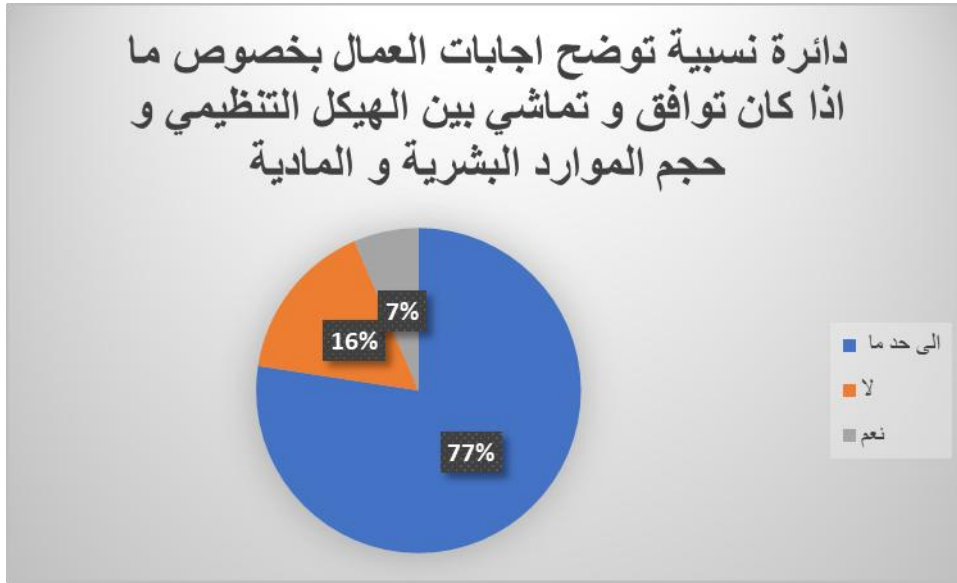
11- تحليل ما إذا كان الهيكل التنظيمي يتناسب مع حجم الموارد البشرية و المادية المتاحة:

جدول (2-19): تحليل الهيكل التنظيمي و حجم الموارد المتاحة

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكرار	2	5	24	31
المئوية النسبية	6,4516129	16,1290323	77,4193548	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-19): دائرة نسبية عن الهيكل التنظيمي و الموارد المتاحة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن هناك توافق بين حجم الموارد البشرية و المادية المتاحة و الهيكل التنظيمي الحالي لهذه المؤسسة، حيث كانت 77% من الإجابات بـ "نعم" و 16% بـ "لا" و 7% أجابوا بـ "إلى حد ما".

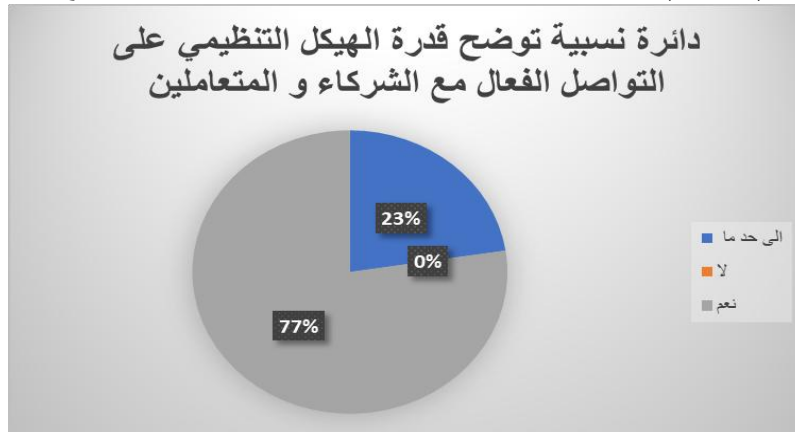
12- قدرة الهيكل التنظيمي على التواصل الفعال مع الشركاء والمتعاملين:

الجدول (2-20): تحليل قدرة الهيكل على التواصل مع الشركاء

البيان	نعم	لا	ما حد الى	المجموع
التكوار	24	0	7	31
النسبة المئوية	77,4193548	0	22,5806452	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

الشكل (2-20): دائرة نسبية لقدرة الهيكل على التواصل الفعال مع الشركاء



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Excel)

نلاحظ أن للهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة سوكو تيد قدرة على التواصل الفعال مع الشركاء والمتعاملين، حيث كانت نسبة عالية من إجابات العينة المدروسة بـ "نعم" بنسبة 77% في حين البقية أجابوا بـ "إلى حد ما" بنسبة 23% في حين كان هناك إمتناع على الإجابة بـ "لا".

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في مؤسسة سوكوويد، لقد تمكنت من أخذ نظرة عن المؤسسة السابق، كما تمكنت من أخذ لمحة تاريخية عن إنشاءها، موقعها الجغرافي، وتطور هيكلها التنظيمية. كما قمت بتحليل دقيق عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي وذلك تقديم استبيان لعينة من مجتمع الدراسة تتمثل في عمال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوكوويد.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع المؤسسة التي تتبناه وتعمل به كونه يمكنها من الإستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية ويسهل مهام العمال ويحظى بالرضى والقبول من طرف العمال.

الخاتمة

لقد حاولنا في هذا البحث أن نتعرف بصورة أكثر على العلاقة بين الهيكل والمؤسسة وكيفية التسيير الناجح، بالإضافة إلى التطورات التي شهدتها الهياكل سواء نظريا أو تطبيقيا بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي نهاية هذا البحث، فتمكنا من خلاله أن نسلط الضوء على كل الجوانب المتعلقة بأهمية الهيكل في التسيير الناجح للمؤسسة، وقمنا بوضع كل الجوانب النظرية والعلمية بهذا البحث، حيث تم عرض كل المفاهيم والعلاقات بالجانب النظري كما أن هذا الموضوع تطلب منا دراسة معمقة.

وإذا ما حاولنا الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي كيف يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي كأساس للتسيير الناجح للمؤسسة ، فإن هذه الدراسة تطرقت للموضوع بصيغة وصفية وتحليلية وتطرقت لكل الجوانب سواء الهيكل عامة أو المؤسسة محل الدراسة.

1- نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة السابقة سيتم الإجابة على الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة:

الفرضية الأولى: والتي مفادها "يتحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالنظر لحجمها والمؤسسة تتبع هيكل تنظيمي يناسبها"، فرضية صحيحة فالمؤسسة عند تبنيها لأي هيكل تنظيمي يجب أن تراعي حجمها سواء حجم الموارد البشرية أو الهياكل الموجودة، بالإضافة إلى أن المؤسسة هي التي تتبع وتتبنى هيكل تنظيمي يناسبها.

الفرضية الثانية: والتي مفادها " الهيكل التنظيمي لا يؤثر على المؤسسة "، فرضية خاطئة فالهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الواجبات والحقوق للأفراد وإظهار التسلسل الوظيفي وخطوط السلطة وخطوط الاتصال بين مختلف الوحدات والاقسام وبالتالي له أثر كبير على المؤسسة وتسييرها.

الفرضية الثالثة: والتي مفادها "إلى حد ما تراعي المؤسسة محل الدراسة خصائص الهيكل"، فرضية صحيحة إلى حد بعيد فبعد قيامي بدراسة تحليلية بالمؤسسة اتضح أنها تراعي مبدأ التخصص وتجميع الأنشطة المتشابهة في الوظائف كما أن الهيكل التنظيمي المتبع مترن خاصة بالنظر لحجم المؤسسة ونوع النشاط.

الفرضية الرابعة: والتي مفادها "يتناسب الهيكل التنظيمي المتبع مع المؤسسة محل الدراسة"، فرضية صحيحة الى حد ما فبحسب إجابات العينة محل الدراسة كانت بنسبة كبيرة تشير إلى إنسجام بين المؤسسة والهيكل الذي تتبعه.

النتائج:

وفي ضوء ذلك نكون قد حصلنا على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومن أهم

تلك النتائج:

- المؤسسة الاقتصادية كيان متكامل، ومجتمع يتعايش فيه مجموعة الموارد البشرية عن طريق تدرج في الوظائف والمهام.

- خطوط السلطة الاتصال تكون واضحة في الهيكل التنظيمي العام بهدف انتقال سلس للأوامر ولا تكون تضاربات.

- بما أن الهيكل التنظيمي يحدد جميع الوظائف ويراعي مبدأ التخصص في العمل كما يحدد السلطات والواجبات فإن له أهمية بالغة في التسيير الناجح للمؤسسة.

التوصيات واقتراحات:

- أن يكون الهيكل التنظيمي المتبع يتناسب مع حجم المؤسسة، فعندما تصمم مؤسسة هيكلها لها يجب أن تراعي حجم الموارد البشرية والهيكل المادية المتوفرة سواء كانت آلات أو بنايات.

- يجب أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية المؤسسة ويمكنها من الإستجابة للتغيرات الخارجية.

- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي متزن من حيث عدد الوظائف وأن تعكس المسميات الوظيفية طبيعة العمل من أجل تسهيل العمل وتحسين التسيير.

قائمة المراجع

(أ) الكتب

1. إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الأونس للنشر والتوزيع، 2001.
2. أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة المؤسسات الصناعية الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 15، العدد1، 2019.
3. إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، الطبعة الثانية.
4. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
5. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية للنشر، 1998.
6. نعيم الظاهر، مدخل الى الإدارة، دار النشر عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن ، 2017.
7. سيد الهوارى، التنظيم النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، الطبعة السابعة، دار النشر مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
8. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
9. عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الاول، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017.
10. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
11. فيصل بن عدنان سعسع، إدارة الاعمال في المنظمات "مبادئ وأسس"، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، 2017.
12. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.

13. خالد حسن زروق، **نظرية التنظيم**، معهد الإدارة العامة: إدارة البحوث-السعودية، 1988.

(II) المطبوعات:

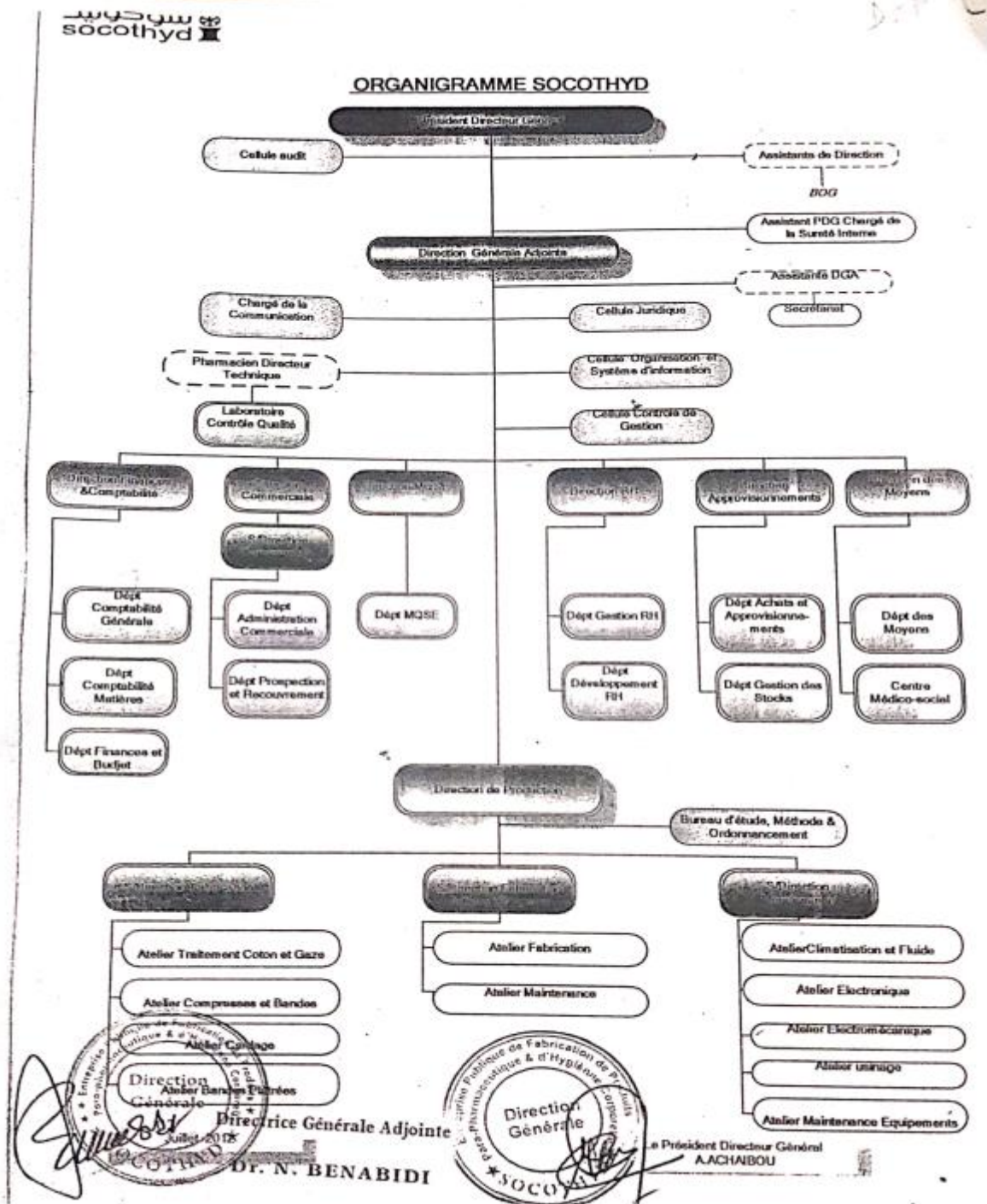
14. أمينة مخلفي، **محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح.
15. فوزي محيريق، **مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي.
16. خليفي عيسى، **محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة السنة الأولى تسيير**، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مكتبة المنار.


(III) المذكرات:


17. حد معلوم ولباب، **العلاقات بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 1999..
18. ميساء جمال خالد جلامنه، **أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية، الأردن، 2014.

الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوثيد لسنة 2012



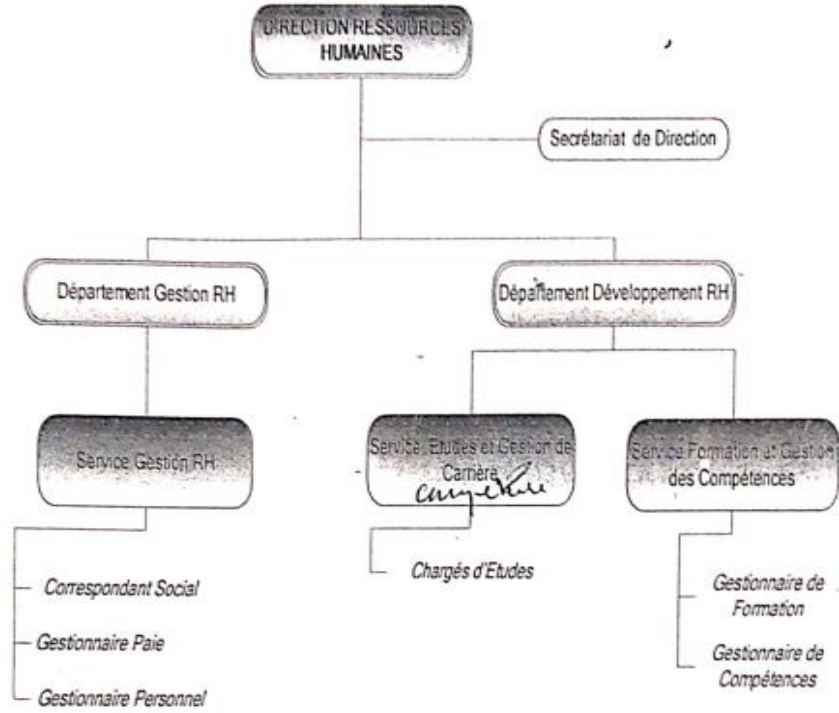

 Direction Générale
 Ateliers Banques Filiales
 Directeur Générale Adjointe
 Dr. N. BENABIDI


 Direction Générale
 Président Directeur Général
 A. ACHABOU

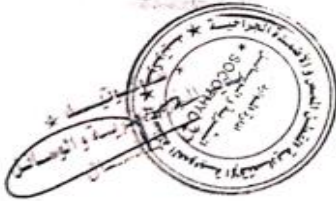
ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لسنة 2012

سوكوتيد
socothyd

ORGANIGRAMME DIRECTION RESSOURCES HUMAINES



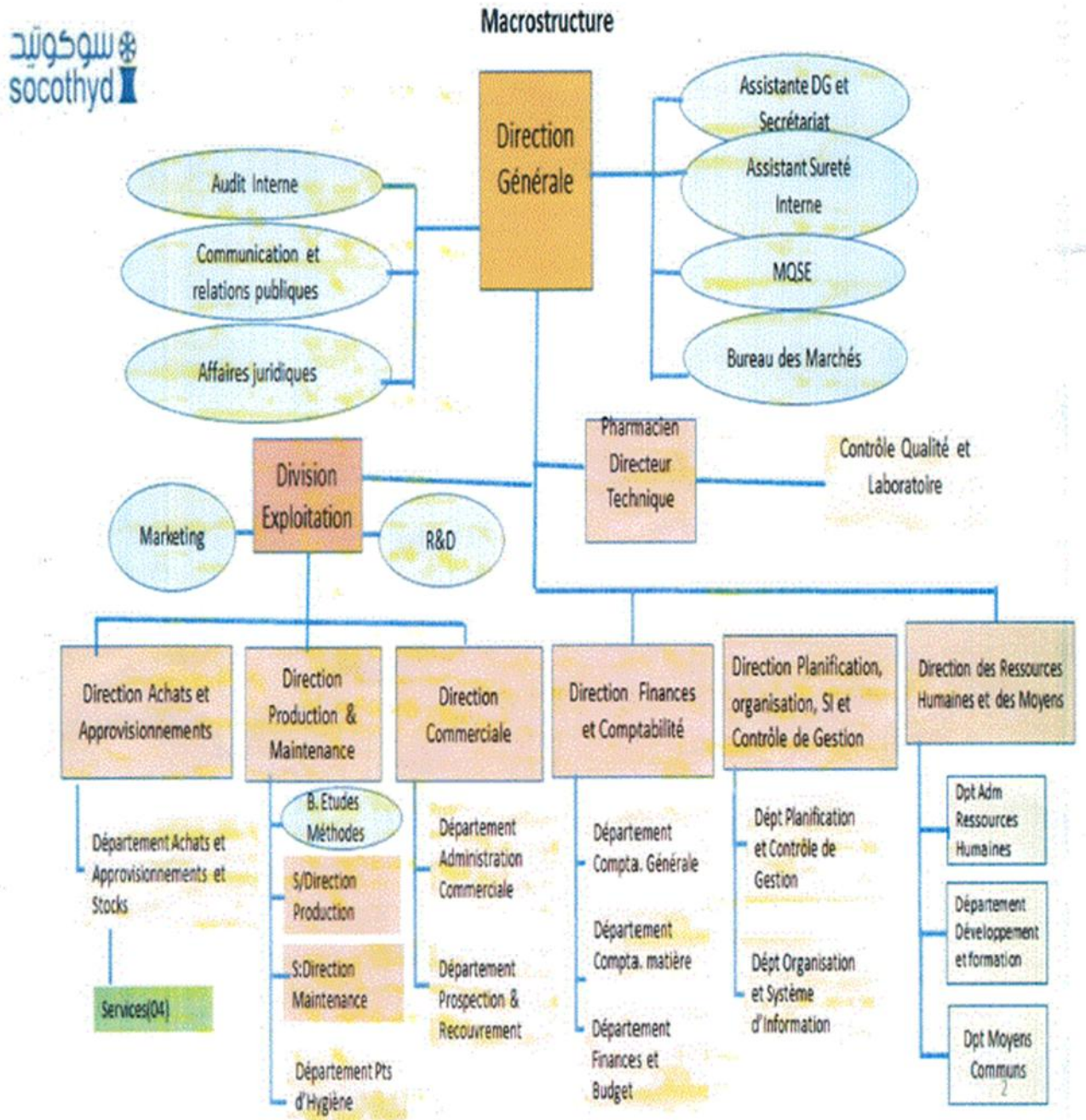
Juillet 2012



Le Président Directeur Général
ACHAIBOU

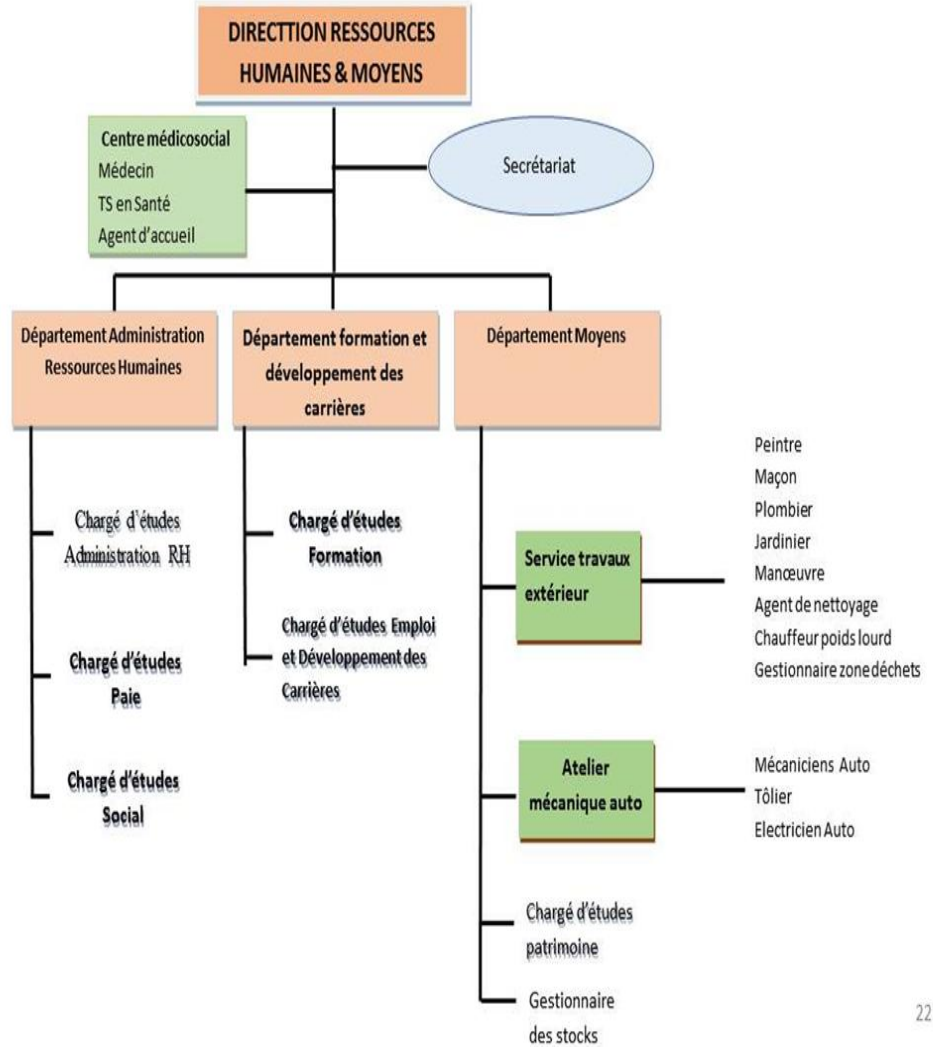


ملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكو تيد لسنة 2019



ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوكوتيد سنة 2019

Organigramme Direction Ressources Humaines et Moyens



ملحق رقم 05: استمارة الاستبيان



الاستمارة

انا الطالب قشطولي فارس في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات والتي تحمل عنوان أهمية الهيكلة في التسيير الناجح للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوكونيد يسر .

نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة بغرض البحث والدراسة والتحليل لا أكثر، ونرجو منكم الادلاء بإجاباتكم الصادقة على اسئلتنا ونضمن لكم تمام السرية والكتمان.

السن:

الجنس: ذكر أنثى
 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
 المنصب المهني:

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة:

1. هل الهيكل التنظيمي قادر على تحقيق أهداف المنظمة المسطرة؟ نعم لا إلى حد ما
2. هل الهيكل التنظيمي الحالي يسهل العمل والقيام بالواجبات؟ نعم لا إلى حد ما
3. هل يوجد نقص في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم.. الخ)؟ نعم لا إلى حد ما
4. هل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكونيد يمكنها من الاستجابة للتغيرات الخارجية؟ نعم لا إلى حد ما
5. هل تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الاعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي؟
 نعم لا إلى حد ما
6. هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة؟ نعم لا إلى حد ما
7. هل يمكن العمال من الرؤية المستقبلية لمساهمة الوظيفي؟ نعم لا إلى حد ما
8. هل يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية نفسها اوامرهم من رئيس واحد في الموضوع ذاته؟ نعم لا إلى حد ما
9. هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات، من خلال
 إمكانية إضافة وظائف او وحدات تنظيمية؟ نعم لا إلى حد ما

الملاحق

10. هل تعكس المسميات الوظيفية طبيعة العمل؟ نعم لا إلى حد ما
11. هل يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة؟ نعم لا إلى حد ما
12. هل يحقق الهيكل التنظيمي التواصل الفعال مع الشركاء والمتعاملين؟ نعم لا الى حد ما

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

