



مجلة التراث

J-ALT

2018/ Vol:8 N°01

Available online at <http://www.asjp.cerist.dz>

## الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا

### - الأهمية والأبعاد -

الأستاذة: بوزيان راضية<sup>1</sup> والأستاذة مذكور رشيدة

قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف - الجزائر

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة (أ) بقسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف - الجزائر، متحصلة على الجائزة الأولى لاتحاد جامعات العالم الاسلامي للبحوث الجامعية 2013، في موضوع: إقتصاديات التعليم العالي و إنعكاساتها المجتمعية، كأحسن باحثة في العالم الاسلامي، تم التكريم في مقر اتحاد جامعات العالم الاسلامي يوم: 20 أكتوبر 2014 من طرف: الاستاذ الدكتور: عبد العزيز بن عثمان التويجري " الأمين العام لاتحاد جامعات العالم الاسلامي " FUIW – FUMI"، و كذلك من طرف الاستاذ الدكتور: سليمان بن عبد الله أبا الخيل " مدير جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، شغلت منصب عميدة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية - سابقا -، و مسؤولة تخصص ماستر علم اجتماع الاتصال - حاليا - متحصلة على شهادة الدكتوراة، و شهادة تاهيل جامعي، و عضو منتدب ممثل للاكاديمية الامريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا - تكساس الولايات المتحدة الامريكية، لديها العديد من المقالات المنشورة بمصر، لبنان، فرنسا... و عضو محكم في العديد من المجلات الوطنية و الدولية، كما شاركت في العديد من المؤتمرات العربية و الجزائرية و لديها كتب منشورة....

الملخص :

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين أهم القضايا الإستراتيجية العامة، الواجب مراعاتها، فهو متغير تابع للإستراتيجية وحالة ساكنة نسبيا في الحاضر. وبالتالي فإن تصميمه هو الأفضل قياسا إلى المؤسسات الأخرى المنافسة الموجودة في نفس القطاع، حيث أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي من خلاله يجرى تطبيق الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث في محاولة للتعرف على الهيكل التنظيمي بإحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S - نموذجها.

والسؤال المطروح هنا هو: ما هو الهيكل التنظيمي المعتمد في إطار المؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي ، المؤسسة ، المؤسسة الاقتصادية

**Abstract:**

Organizational chart refers to one of the most important genral strategic issues that must be taken into consideration, it can be considered as a dependent variable towards the strategy, and as a statical relatively case in the present time. Therefor, its design is the best in mesure for other competitive organizations that are in semillar field of activité.

The organizational chart kind designed is indeed the dynamic vital field from which the strategic test aplied in organisation. This research represents an attempt to discover the organizational chart of an Algerian organization ; it is Enterprise port of SKIKDA

The question to be answered is: **What is the organizational chart used in the Enterprise port of SKIKDA (E.P.S)?**

**Key words:** Organizational chart.

## مقدمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين أهم القضايا الإستراتيجية العامة، الواجب مراعاتها، فهو متغير تابع للإستراتيجية وحالة ساكنة نسبيا في الحاضر. وبالتالي فإن تصميمه هو الأفضل قياسا إلى المؤسسات الأخرى المنافسة الموجودة في نفس القطاع، حيث أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي من خلاله يجرى تطبيق الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة. وإختيار هيكل تنظيمي لا بد أن يستند على عاملين أساسيين وهما:

**الأول-** مدى ملاءمة هذا الهيكل للإستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الإستراتيجية.  
**والثاني-** المفاضلة بين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي وتناسبه مع حجم وطبيعة التنظيم . - وهل التنظيم ذو طبيعة آلية ( هرمية الرقابة والسلطة وعلاقات رسمية، إتصالات عمودية، قرارات من الأعلى إلى الأسفل، توزيع محدد للمعلومات ) ؟ أم هو ذو طبيعة نظامية ( يتصف بالمرونة ) ؟

ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث في محاولة للتعرف على الهيكل التنظيمي بإحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S - نموذجها.

وإستنادا إلى ما تقدم فإن السؤال المطروح هنا هو: ما هو الهيكل التنظيمي المعتمد في إطار المؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

ونسعى من خلال هذا البحث إلى:

1- التعرف على الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S .

2- محاولة تصنيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S .

أولا- الهيكل التنظيمي في الخطاب النظري:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل على تحقيقها، حيث عرفه "محمد قاسم القريوتي" بأنه: " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"<sup>1</sup>.

وكذلك عرفه "عبد العزيز صالح بن حبتور": " ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، ط02، 2006، ص 50.

يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"<sup>1</sup>.

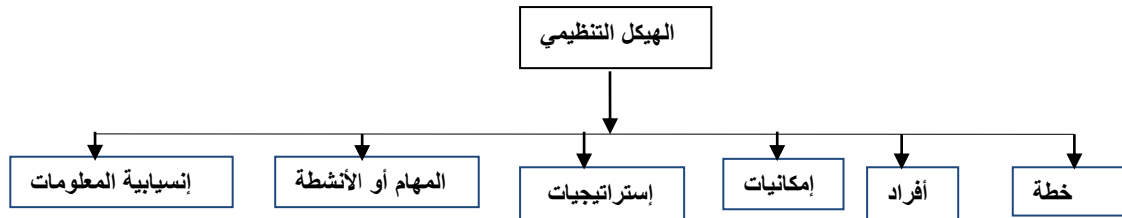
وأيضاً عرفه "محمود سلمان العميان" بأنه "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة".

ويعرفه "STONAR" بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

وكذا يعرفه "FLEET" بأنه: "نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة"<sup>2</sup>.

بينما عرفه "ROBINNS" بأنه: "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها"<sup>3</sup>. وبناء على التعاريف المختلفة السابقة لمفهوم الهيكل التنظيمي يمكن القول بأنه يتألف من: تقسيمات ووحدات تنظيمية مختلفة والتخصص في العمل، أي وجود مهام محددة، ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية. والشكل التالي يوضح مفهوم الهيكل التنظيمي:

### الشكل رقم (01) - مفهوم الهيكل التنظيمي:



وبين "TOYEB" ثلاثة أبعاد تشكل الهيكل التنظيمي تتمثل في: المركزية في القرارات، والتعقيد ويقصد به مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق. وأخيرا، الرسمية التي تشير إلى درجة الإلتزام بالقواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 01، 2004، ص 192.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 03، 2005، ص 205.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2006، ص 145.

أما بالنسبة لأهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي تتمثل في: الإستفادة من التخصص، حيث يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة، ويتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وهذا المبدأ يحقق سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكلفة. وكذلك ضرورة التنسيق بين أعمال المنظمة للقضاء على التكرار والإزدواجية، والإهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأخرى ثانوية، وأيضا تحقيق الرقابة التلقائية بمعنى أن لا تخضع وظيفتان قصد من إحداهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد، وتقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل. بالإضافة إلى مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو نوع التكنولوجيا المستخدمة...<sup>2</sup>

وبما أن النظام هو مجموعة العناصر المرتبطة فيما بينها بواسطة العديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منظما بغية تحقيق هدف مشترك،<sup>3</sup> فإن الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، فهو يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي: تحقيق مخرجات / منتجات المؤسسة، ويساعد على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، كما أنه يمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة وإتخاذ القرار.

وكذلك يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، وكذا في إتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة. وأما المجالات الفرعية فهي: الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفادي التداخل والإزدواجية بين الأنشطة وأيضا تجنب الإختناقات في العمل، وتحقيق التناسق والإنسجام بين الأنشطة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.<sup>4</sup>

ولقد بينت تجارب ودراسات عديدة بأن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في إختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي: حجم المؤسسة، فعندما يكون صغيرا فإن هذا يؤدي إلى تعقيد عملية تقسيم الأنشطة، وعندما يكون كبيرا فإن هذا يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل ويتطلب مزيدا من التنسيق والرقابة.

كما أن للمؤسسة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا فترة الإنحدار، وليس من الضروري أن تمر بجميع هذه الفترات، وأيضا تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكل تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن مؤسسة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01 ، 2002، ص 50 .

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 230-231 .

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، 1998، ص 13 .

<sup>4</sup> - حسين حريم، المرجع السابق، ص 146 - 147 .

وكذلك عندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح. وعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً، وإذا كانت طبيعة أعمال المؤسسة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي. وأيضاً كلما إزداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف سواء كان واسعاً أو ضيقاً فإنه يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح أو طويل. وكلما إنتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. وأخيراً، فإن البيئة الخارجية ( درجة الإستقرار وعدم الإستقرار ) تؤثر على الهيكل التنظيمي، إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد، بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذا فإن البدء ببناء هيكل تنظيمي أمراً في غاية الأهمية، مما يستدعي مجموعة من المراحل وهي: تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأنها تساعد في تحديد الإحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على إختيار الهيكل التنظيمي، وكذلك تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية. وتقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وأيضاً تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات، وأخيراً، تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية، وإعداد الخريطة التنظيمية\* والدليل التنظيمي للمنظمة\*.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بأنواع الهياكل التنظيمية فهناك نوعان وهما:

1- الهياكل التنظيمية الرسمية: والذي تحدد فيه الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

2- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية، تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين

الأفراد العاملين بالمؤسسة.

\* وتوجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي كما يلي:

1- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في

المؤسسة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 206 - 208 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 208 .

2- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

3- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل تبني مواقف وإتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

4- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المؤسسة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناء عليه فمن الخطأ إعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان، وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرف بأنها " مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة " <sup>1</sup>. أما التنظيم الرسمي فيشير إلى أنماط التفاعل بين القوى العاملة في مؤسسة معينة، وفقاً للقواعد واللوائح الرسمية والقوانين المعتمدة، والتي تحدد التسلسل الهرمي وتوزيع المناصب والمهام وتحديد الوظائف <sup>2</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق هناك أكثر من نموذج يستخدم في تصنيف الهياكل التنظيمية، ومن هذه النماذج التي تعتبر الأكثر شيوعاً هي كالتالي: <sup>3</sup>

أولاً - الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- التنظيم التنفيذي: مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة. ويمتاز بالوضوح والبساطة والمسؤولية محددة، وتسير السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وإعتماد التنظيم على إطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين. إلا أنه يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية)، ومنح سلطة كاملة التصرف في المسائل المتعلقة بنطاق إختصاص الرؤساء الإداريين، وتحمل الإداريين مسؤوليات تزيد

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 209 - 211 .

<sup>2</sup> - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار الإخوة مدني، 2002، ص 62 - 63.

\* الخريطة التنظيمية: هي رسم بياني توضيحي يبين الدوائر والأقسام الرئيسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات الرسمية فيها .

\*الدليل التنظيمي: يمثل كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة مثلاً هويتها ، طبيعتها نشاطها أو أهدافها العامة، الأنظمة الفرعية المختلفة التي تحكم نشاطها والعاملين فيها، عدد العاملين ومهامهم وتخصصاتهم، واللجان الرئيسية والفرعية الدائمة فيها ....

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 211 - 217 .

عن طاقاتهم لأنهم يتولون المسائل الإدارية والفنية، وكذلك صعوبة تحديد الإدارات والأقسام وتحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

2- التنظيم الوظيفي: يركز على الوظائف والأنشطة الرئيسية حيث يركز على التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين، وتحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات، وكذلك سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال و تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية. وبالرغم من هذه المزايا، فقد وجهت لهذا التنظيم إنتقادات منها: صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم، وتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

3- التنظيم التنفيذي الإستشاري: يعتمد على مبدأ التخصص، وتكون السلطة محددة، والقدرة على إتخاذ القرارات بفعالية، ويتميز بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية. أما ما يؤخذ عليه فهو: تداخل السلطة التنفيذية وإضطراب في تتابعها، وظهور الصراع، صعوبة تحديد مجال السلطة.

ثانيا- الهيكل التنظيمي العضوي أو المصفوفة التنظيمية: حيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة، ويعين كل مشروع مديرا خاصا يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من أقسام المؤسسة الرئيسية، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية، وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد. ويمتاز بسرعة الإستجابة للمتطلبات البيئية، والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتواجدة في الوحدات التنظيمية، وكذلك تنوع الخبرة للعاملين في المؤسسة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع، توفير الوقت والتكلفة، توفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب، ويعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة، يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج. ولكن ما يؤخذ عليه هو: إحتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر، مما يؤدي إلى الإحباط وإنخفاض الروح المعنوية. وبين (LAWRENEE DAVIS -) الحالات التي تتطلب إستخدام المصفوفة التنظيمية وهي: وجود ضغوط خارجية تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا، والحاجة لمعالجة المعلومات، وضغوط العمل كثيرة. كما أن إستخدامه يحتاج إلى موارد مالية كبيرة، إذ أن تكلفته عالية بسبب الحاجة إلى مهارات وقدرات وكفاءات إدارية متميزة، ويستغرق وقتا طويلا لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

ثالثا- الهيكل التنظيمي الشبكي: يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية. ومن مزاياه: إمكانية إستخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المؤسسة من مواد خام وعمالة رخيصة



توافر خارج البلاد، وإستخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة. وما يؤخذ عليه: عدم وجود رقابة مباشرة، و يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المؤسسة.

رابعا- تنظيم الفريق: من خلال هذا الأسلوب تستطيع المؤسسة الإستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، وقد تكون فرق العمل دائمة على مستويات مختلفة أو مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين. ومن مزاياه: أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، ويقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، و يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. ولكن ما يؤخذ عليه: ظهور الصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم ومتطلبات عمل الفريق، ويحتاج إلى وقت طويل للإجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق، ويتطلب اللامركزية.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس يتم إختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المؤسسة وظروفها، وفيما يلي أهم الأشكال الشائعة في التقسيم:

**1- التقسيم البسيط:** يتكون من مستويين إداريين فقط، يشغل المدير العام مستوى الإدارة العليا. ومن بين مزاياه: أنه يناسب المؤسسات صغيرة الحجم ومتخصصة بإنتاج منتج وحيد، ويتم التنسيق بواسطة الإشراف المباشر، وبساطة التنظيم التقني، وكذلك سهولة إتخاذ القرار ومركزية السلطة. أما ما يؤخذ عليه: خضوعه لإرادة فرد واحد، وصعوبة تغييره.<sup>2</sup>

**2- التقسيم الوظيفي:** وهو الأكثر إستعمالا وشيوعا ويسمى أيضا بشكل (U) أي بالنسبة إلى (Units)<sup>3</sup> ومن خلاله يتم تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة. ويمتاز بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل من حيث نوعيته وطبيعته وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين التنسيق في أداء الأنشطة المختلفة. ولكن ما يؤخذ عليه: صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات والمناطق الجغرافية للمؤسسة.

**3- التقسيم حسب مراحل العمل:** تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل. ومن بين مزاياه: الإستفادة من التخصص وسهولة عملية الإشراف. وما يؤخذ عليه: هو صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

**4- التقسيم حسب الموقع الجغرافي:** تقسيم الأنشطة وفقا للمناطق الجغرافية التي يعمل فيها. ويمتاز بسرعة إتخاذ القرار، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة في المنطقة الواحدة، وتنمية قدرات المديرين والإستفادة من توفر الأيدي

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 217 - 221.

<sup>2</sup> - عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2004 ، 2005 ، ص 53 ، 54.

<sup>3</sup> - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2002، ص 123 .

العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف. ولكن ما يؤخذ عليه: هو صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة، وسوء استخدام الصلاحيات الممنوحة للمديرين مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمؤسسة.

#### 5- التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة: يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو

تقدمها. ومن بين مزاياه: الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة. ولكن ما يؤخذ عليه: هو صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة، وإيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

#### 6- التقسيم حسب مراحل العمل: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل. ويمتاز بالتخصص

والتركيز على عملية معينة، بالإضافة إلى عملية الإشراف. ولكن ما يؤخذ عليه: هو صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

#### 7- التقسيم حسب نوع العملاء: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم. ويمتاز

بالتنسيق بين العملاء ودعم الخدمات المقدمة لهم. ولكن ما يؤخذ عليه: هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء، وعدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المتنوعة للعملاء.

#### 8- التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل: يتم التقسيم في الوحدات التنظيمية على أساس الورديات

بحيث تنتج كل وردية الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد. ويمتاز بإستغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة، والقدرة على التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل وردية ومراقبتها وإنجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد. ولكن ما يؤخذ عليه: هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة وإرتفاع تكاليف العمل.<sup>1</sup>

#### 9- التقسيم المركب: تعتمد المؤسسة على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في تقسيم نشاطاتها وأهمها: مدى

سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة وكذلك طبيعة المنتجات والعلاقات الداخلية والخارجية، والطبيعة الفنية للأنشطة.<sup>2</sup>

#### 10- التقسيم على الأسس العملية: يتم تجميع النشاطات في المؤسسة وفقا للعمليات الفنية التي تتم تأديتها. ومن

ميزة هذا الأسلوب الكفاءة الإدارية والإقتصادية التي يتم الحصول عليها كنتيجة لوضع كل الآلات الخاصة بعملية معينة مع بعضها البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 222 - 228.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 228 - 229.

<sup>3</sup> - جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، الجزائر، 2005، ص 81 .

ثانيا- مدخل ميداني للهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S :-

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة وليدة المرسوم رقم 82/184 المؤرخ في 14 أوت 1982، ومن أهم المؤسسات المينائية الوطنية، تم تحويلها إلى شركة مساهمة ويقدر رأسمالها ب: 800.000.000 دج مقسمة وموزعة بنسب مختلفة على صناديق المساهمة، حيث وصلت نسبة الخدمات إلى 40% بإعتبارها مؤسسة خدمية من الدرجة الأولى، ونسبة 30% للصناعات المختلفة وأيضا 30% بالنسبة للإعلام الآلي والمواصلات.

كما أن الوضعية الجغرافية لميناء سكيكدة ساهم في تنمية الإقتصاد الوطني حيث يعالج قرابة 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر ومسح كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، حيث يشمل ولايات جزائرية وهي: قالمة، قسنطينة، أم البواقي، باتنة، ميله، بسكرة، ورقلة والوادي. وحتى نهاية 1839 كان الميناء عبارة عن مرفأ صغير بني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على الأرصفة بل تفريغ حمولتها على رمال شاطئ ( سطورة )، وفي سنة 1860 أعاد بناء الميناء قرب المدينة "PHILIPPVILLE".

كذلك حققت خلال 2003 حصيلة جد إيجابية بتسجيلها لأكثر من 30 مليون طن من النشاط، كما أنه ولأول مرة فاق نشاط الحاويات ال 40% مقارنة مع النتائج المسجلة خلال سنة 2002، وقد إحتل المرتبة الثانية فيما يخص نشاط الحاويات بعد ميناء الجزائر العاصمة.

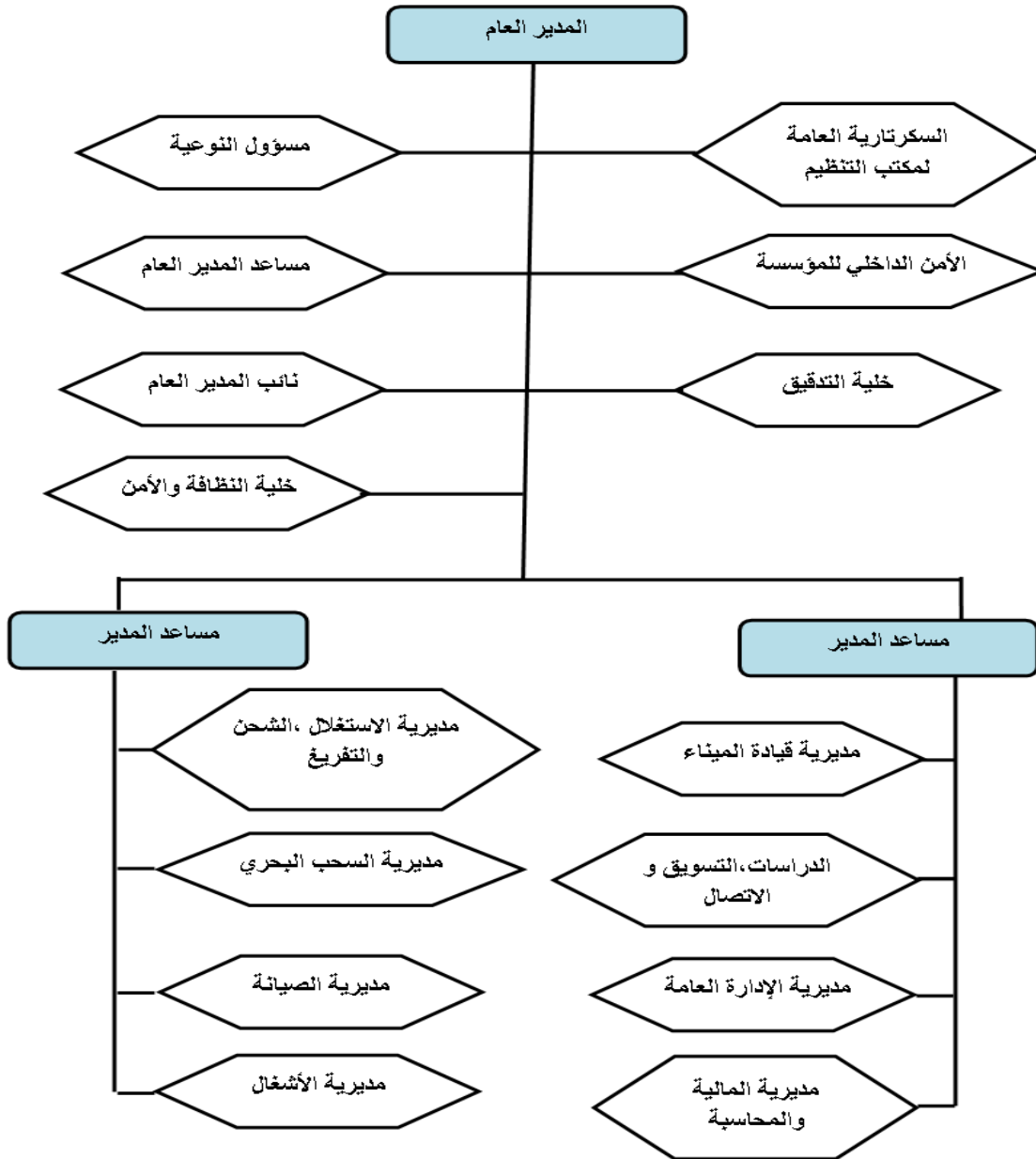
وكذا تسعى المؤسسة المينائية بسكيكدة لتحقيق الأهداف التالية: تقديم الخدمات للعملاء في ظروف حسنة وتكاليف أقل وهذا من أجل إكتساب أكبر عدد ممكن من المتعاملين. والمساهمة في تحريك آلة الإقتصاد الوطني بشكل فعال والسعي على تعظيم الأرباح حتى يتسنى لها متابعة نشاطها وكذلك المساهمة في الإستثمارات الوطنية مستقبلا وتنويع وتحسين الخدمات المقدمة. وإستغلال وتثمين الموارد البشرية، المادية، والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل تلبية رغبات ومتطلبات العمل الداخلي والخارجي.

ومن بين أهم نشاطاتها الأساسية هي: العمل على فتح أبوابها لإستقبال البضائع وإرسالها عبر البحر الأبيض المتوسط وتقديم الخدمات للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري، ومكلفة بعملية الإيراد وتصدير البضائع ومختلف الموارد وتوزيعها على النواحي الشرقية للبلاد بالتعاون مع هيئات مختلفة كالجمارك والشرطة. وكذلك تفعيل الإستثمارات، حيث تجاوزت قيمتها 200 مليار سنتيم حيث تم إقتناء 03 ساحبات ورافعة ب 104 طن و03 معدات متخصصة في مراقبة التلوث البحري، كما ساهمت تلك الإمكانيات بعودة الشركة الفرنسية للنقل البحري بفتحها لخط بحري بين سكيكدة ومرسيليا مما يعوض إفتقار الولاية للمطار.

وإنطلاقاً من التقديم الخاص بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، فالشكل التالي يوضح هيكلها التنظيمي المتمثل في المديرية

العامة " Direction Générale " وهي كالتالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02) - يبين الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة المينائية بسكيكدة:



المصدر - (الإدارة العامة للمؤسسة المينائية بسكيكدة).

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع بعض العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة - E P S - يوم 2009 / 04 / 22 على الساعة التاسعة والنصف صباحاً .

- **المديرية العامة:** هي العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية، وإختصار (D. G) تضم (37) عاملا منهم (29) دائمون، و(08) متعاقدون (حسب إحصائيات سنة 2009). ومن المهام المنوطة بهذه المديرية:
  - تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة.
  - تحديد الوضع العام للمؤسسة.
  - التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييري والقانوني للمؤسسة.
- وتتكون مما يلي:
  - **السكرتارية العامة لمكتب التنظيم:** مسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتنظيم العمل والمواعيد.
  - **مسؤول النوعية:** لديه السلطة لحفظ نظام تسيير النوعية.
  - **الأمن الداخلي للمؤسسة:** توفير الأمن داخل ميدان العمل خصوصا أن المؤسسة تحتل موقعا إستراتيجيا قريبا من القاعدة البترولية الكيمايائية لسوناطراك.
  - **خلية التدقيق:** تسهر على الرقابة والتدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة.
  - **مساعد المدير العام:** تحضير الملفات الخاصة بالمدير العام.
  - **خلية النظافة والأمن:** تنظيف ميدان العمل، والحفاظ على أمن العملاء، العمال، والزبائن.
  - **نائب المدير العام:** له صلاحيات المدير العام في حالة غيابه.

#### تقرير الدراسة :

نظرا لحجم المؤسسة الكبير من حيث هيكلها التنظيمي المتكون من مديرية عامة تضم (08) مديريات فرعية مقسمة بدورها إلى أقسام ومصالح وفروع أو مجموعات متماشية مع أهداف وأدوار وأنشطة كل مطلب إداري أو تجاري أو تنظيمي. وبما أن المؤسسة المينائية بسكيدة - E P S - هي من المؤسسات الناجحة على المستوى الوطني والمتوسطي وذات الطابع الخدماتي والمقبلة على حيازة شهادة I S O ( 9014 ) للبيئة بعد حصولها على I S O (9001) للخدمات، فمن المؤكد أنها تضع في أولوياتها تحقيق نجاعة وكفاءة تحقق لها التميز في المكانة بين المؤسسات، والميزة التنافسية التي أصبحت من أهداف المؤسسات الناجحة.

والجدير بالذكر، عند تحليلنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة - E P S - أنه يمتاز بالتنظيم في هيكله مختلف أنشطة ومهام المؤسسة، حيث لاحظنا أن الرئيس المدير العام ( P D G ) يتأسر قمة المؤسسة ويحيط به مساعدين هما: المدير المساعد الأول والمدير المساعد الثاني بحيث أن الأول يشرف على (04) مديريات ذات طابع إداري، والثاني يشرف كذلك على (04) مديريات ذات طابع تجاري، وضمن كل مديرية من هذه المديريات التي يتأسرها أشخاص

ذوي خبرة ومهارة تتطلبها سياسة المؤسسة التي ترفع شعار "Notre challenge c'est la qualité" أي "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية"، إضافة إلى رؤساء أقسام و مصالح وفروع أو مجموعات، وهذه الأخيرة التي يتطلب أداء مهمتها فردا واحدا مستقلا من دون تداخل في المهام أو الأدوار، فهي محددة مسبقا.

وإستنادا إلى ما تناولناه نظريا وما لمسناه ميدانيا فإنه يمكننا أن نصنف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة E P S - على أنه الهيكل التنظيمي العضوي أو ما يعرف بالمصفوفة التنظيمية.

ومن بين مزاياه أنه: يناسب المؤسسات كبيرة الحجم، ويعتمد على الكفاءة المهنية والنجاعة والتخصص، كما يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة، ويتصف بالمرونة سواء لمصممي الهيكل أو حتى الهيكل في حد ذاته ( بمعنى التغيير والتعديل حسب متطلبات الإستراتيجية ).

وكذلك توفير الوقت والتكلفة، ويسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج. ولكن ما يؤخذ على هذا النوع هو: إحتدام الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد ... مما يؤدي إلى الإحباط وإنخفاض الروح المعنوية. وهذا ما لمسناه في المؤسسة المينائية بسكيدة - E P S - من خلال عدم رضا بعض العمال بالمؤسسة عن المناصب التي وظفوا فيها.

#### قائمة المراجع:

1. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، 2005 .
2. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة )، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2006 .
3. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2002 .
4. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004 - 2005 .
5. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 01، 2004 .
6. فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار الإخوة مدني، 2002 .
7. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، ط 02، 2006 .
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 03، 2005 .
9. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط 01، 2002 .
10. ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار الحمدي للنشر والتوزيع، 1998 .