

# أعمال موجهة هياكل وتنظيم المؤسسة

## الحصة رقم 7

الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيدة

### مقدمة:

إن الهيكل التنظيمي هو متغير تابع للاستراتيجية وحالة ساكنة نسبية في الحاضر، ولاختيار الهيكل التنظيمي لابد من عاملين أساسيين هما:

- 1- مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية.
- 2- المفاضلة بين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي ومدى تناسبه مع حجم وطبيعة المنظمة.

### مدخل نظري للهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه يتألف من تقسيمات ووحدات تنظيمية مختلفة، أي وجود مهام محددة، ويوضح نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، ويبين مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية ولا مركزية. وبالنسبة لأبعاد تشكل الهيكل التنظيمي فهي ثلاثة بشكل أساسي: درجة التعقيد، مستوى المركزية، درجة الرسمية.

وبالنسبة للخصائص الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي فهي:

- 1- الاستفادة من التخصص أي قيام كل فرد بأعباء وظيفة واحدة.
  - 2- انشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل.
  - 3- التنسيق بين أعمال المنظمة للقضاء على التكرار والازدواجية.
  - 4- تحقيق الرقابة التلقائية في الوظائف.
  - 5- مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وعلى مجال عملها بشكل عام.
- الوظائف الرئيسية للهيكل التنظيمي: يعمل على أن تكون مخرجات/منتجات المنظمة بالشكل المطلوب، يقلص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة، هو الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة واتخاذ القرار.

مراحل بناء الهيكل التنظيمي: أولاً يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل واضح لأنها تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، وكذلك تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية، وتقسيم الأنشطة إلى أساسية وثانوية، وتحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات، وأخيراً تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل الوحدات التنظيمية، وإعداد الخريطة والدليل التنظيمي للمنظمة.

أشكال الهيكل التنظيمي: يمكن أن يتم بناء على أمور كثيرة مثل: حسب المستويات الإدارية، حسب الوحدات التنظيمية، حسب مراحل العمل، حسب الموقع الجغرافي، حسب نوع السلعة أو الخدمة، حسب نوع العملاء، حسب أوقات العمل، حسب أنواع العمليات الفنية، ... الخ

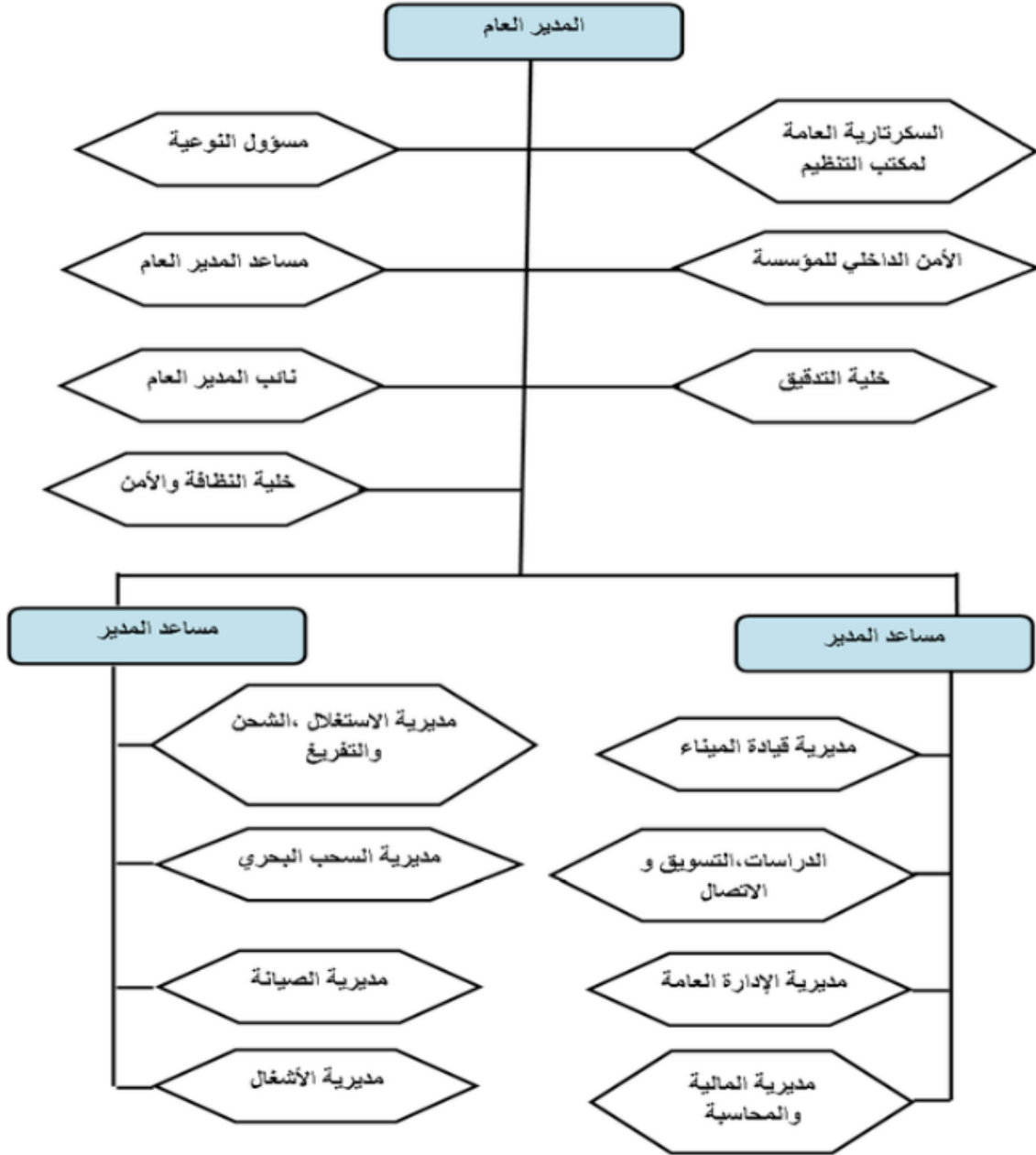
### مدخل ميداني للهيكل التنظيمي - المؤسسة المينائية بسكيدة:

تعالج هذه المؤسسة قرابة 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، وحلت في المرتبة الثانية بعد ميناء العاصمة في نشاط الحاويات سنة 2002.

يمكن وصف الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بأنه هيكل تنظيمي مصفوفي، ومن بين مزاياه أنه يناسب المؤسسات الكبيرة ويعتمد على الكفاءة المهنية والنجاعة والتخصص، كما يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة، ويتصف بالمرونة سواء لمصممي الهيكل التنظيمي أو حتى الهيكل في حد ذاته (بمعنى التغيير والتعديل حسب متطلبات الاستراتيجية)، وتوفير الوقت والتكلفة وتسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج، ولكن ما يؤخذ على هذا النوع هو احتدام الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد، مما

يؤدي إلى الإحباط لدى البعض وانخفاض الروح المعنوية، وهذا ما لمسناه في هذه المؤسسة من خلال عدم رضا بعض العمال عن المناصب التي وظفوا فيها.

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



المصدر - (الإدارة العامة للمؤسسة المينائية بسكيكدة).