



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير - تخصص: إدارة الموارد البشرية

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

**الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة
دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية في بلدية متليلي
الشعانية - غرداية**

تحت إشراف:

المشرف في الجامعة:

شخوم رحيمة

المؤطر في المؤسسة:

ذيب عبد القادر

من إعداد الطلبة:

جبريط صفاء

مزي سليمة

السنة الجامعية: 2023-2024



Université Ghardaïa

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion

Domaine Sciences de gestion

Département: Sciences de Gestion

Filière: Gestion Des Ressources Humaines

Rapport de Stage

Présenté En Vue D'obtenir Le Diplôme De La Licence
Fondamentale

SPECIALITE : Gestion des ressources humaines

LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE ORGANISATION

Une étude de cas à l' APC de Metlili Chàamba

- Ghardaïa

Elaboré par :

Djebrit Safa

Mezi Salima

Encadré par:

Encadrant(s) universitaire(s):

Chekhom Rahima

Encadrant(s) professionnel(s)

Deib Abd Khader

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الأمنيات ويسر لي البدايات والنهايات
إلى الذي أقسمت أن ابدأ به كل أعمالي ولأجل عيناه المتعبة أنا هنا، إلى
إلى قائدي في معركة الحياة، إلى من روض الصعاب لأجلي، السند والقوة،
رب الأسرة الذي لم يتهاون يوماً في توفير سبل الخير والسعادة لنا،
اليوم أيعنت غراسك يا عمود البيت،

بك ولأجلك "أبي الغالي"

إلى مقدمة البدايات الجميلة، إلى من رضاها غايتي وطموحي صاحبة البصمة الصادقة في حياتي
،واحة العلم، سيدة القلب والحياة، أهديك رسالتي لتهديني الرضا و الدعاء،إليك يا ركيزتي في الدنيا
"أمي الغالية"

لى رفيقات البيت الطاهر،إلى من كنت لهم فراشة فكانوا هم أجنحتي ،إلى اللواتي وهبني الله نعمة
وجودهن، إلى ريحانات قلبي أخواتي "نسرين،كوثر،أمينة".

إلى صديقات المواقف لا السنين،إلى من كن وفيات ولازلن إن شاء الله كل باسمها في قلبي، اخص
منهن "فاطمة الزهراء،رجاء، فوزية،سلسبيل".

إلى كل من يحبني،وقدم لي ولو شيئاً من الابتسامة، أهدىكم بحثي المتواضع هذا.

وأخيراً،إلى من قالت "أنا لها"، فنالت ما لها، وان أبت رغما عنها أتيت بها، إلى "نفسي"، جعلني
الله من الصالحين البارين بالوالدين.

صفاء جبريط

شكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا ومكننا من إتمام هذا العمل فالحمد لله أولاً وأخراً .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير والعرفان إلى أستاذتنا "شخوم رحيمة" التي لم تبخل علينا
بالتوجيهات

والنصائح القيمة والتي كانت خيراً وعوناً لنا في إتمام هذا البحث فجزاه الله خير الجزاء
وجعل ذلك في ميزان حسناتها .

كما لا ننسى بتقديم الشكر الخالص لبلدية متليي الشعانبة ولاية غرداية

وبالأخص الأستاذ الفاضل "ذيب عبد القادر" والأستاذة الفاضلة "عزوي نعيمة" فنتمنى

لهما مسيرة ممتازة في مجال عملهما.

كما نتقدم بالشكر العظيم لكليتنا جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير وبضبط قسم علوم التسيير

ملخص الدراسة.

تهدف دراستنا لمحاولة معرفة الإطار النظري والتطبيقي الذي يضمه الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة وتمت الدراسة الحالة بالتحديد في بلدية متليلي، ولاية غرداية وبضبط في قسم مكتب المستخدمين وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي ومن هذا المنطلق قمنا بتصميم مجموعة من الأسئلة لإجراء مقابلة وكأداة تدعيمية إعتدنا على الملاحظة حيث استخلصنا في الأخير جملة من النتائج من خلال دراسة الميدانية والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي :

- مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات الإدارة من خلال اتسامه بالمرونة الكافية لتفاعل الأفراد داخل المنظمة؛
- لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح أن يكون بجميع المنظمات ، إذ أن كل منظمة تتبنى هيكل يتوافق مع أهدافها؛
- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة ذات أهمية لما يحققه من أهداف المنظمة.
الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي،الهيكل،بلدية متليلي الشعانية،السلطة،الاتصال،التنظيم،المستويات.

Résumé : Notre étude vise à tenter de connaître le cadre théorique et pratique que comprend la structure organisationnelle des ressources humaines dans l'institution.L'étude de cas a été réalisée spécifiquement dans la commune de Metlili, wilaya de Ghardaïa, et spécifiquement au sein de la Direction du Bureau des Salariés. Nous avons utilisé dans notre étude l'approche analytique descriptive. De ce point de vue, nous avons conçu un ensemble de questions pour mener un entretien et comme outil d'appui nous avons adopté En note, nous avons finalement extrait un certain nombre de résultats à travers l'étude de terrain, la plupart dont les plus importants peuvent être soulignés comme suit:

-La structure organisationnelle contribue à soutenir les opérations de gestion en étant suffisamment flexible pour l'interaction des individus au sein de l'organisation.

-Il n'existe pas de structure organisationnelle unique adaptée à toutes les organisations, car chaque organisation adopte une structure compatible avec ses objectifs.

- La structure organisationnelle est considérée comme un moyen important pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Mots clés: structure organisationnelle _structure_ Commune de Metlili Chaamba _autorité _communication _organisation _Les nivea

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر والعرفان
III	الملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
6	مقدمة
الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للهيكل التنظيمي	
10	المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة
10	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
11	المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي
11	المطلب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي
12	المبحث الثاني: مبادئ الهيكل التنظيمي وأنواعه
12	المطلب الأول: مبادئ الهيكل التنظيمي
17	المطلب الثاني: أنواع الهيكل التنظيمي
	المطلب الثالث: أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية ادارة
الفصل الثاني: دراسة حالة حول بلدية متليلي	
19	المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية
20	المطلب الأول: ماهية مؤسسة بلدية متليلي الشعانبة ونشأتها
	المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأقسامها
22	المبحث الثاني: اجراء المقابلة وتحليل الأجوبة
29	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المطلب الثاني: المقابلة
35	خاتمة
36	قائمة المراجع
37	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الهيكل التنظيمي البسيط	1
14	الهيكل الوظيفي الميكانيكي	2
15	الهيكل البيروقراطي المهني	3
16	الهيكل التنظيمي القطاعي	4
17	أنواع الهياكل التنظيمية	5
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بلدية متألبي الشعانية	6
24	الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمانة العامة	7

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
43	دليل المقابلة	1
44	دراسة المؤسسة المستقبلية "بلدية متليلي الشعانبة"	2

مقدمة

مقدمة

توطئة:

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي الإدارة الأعمال بصورة خاصة، كونها تنسق أفعالهم وجهودهم وقدراتهم للحصول على قيم مرغوبة، وعليه تسعى هذه المنظمات لتحقيق توافق وانسجام بين مواردها وخاصة المورد البشري، ومن هذا المنطلق يعد الهيكل التنظيمي المرشح القوي لتحقيق هذا الهدف لأنه وببساطة يتحمل عبء الاستجابة لهذا نوع من الأهداف، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة فعالة لإدارة الأنشطة من حيث تقسيمها وتحديد مستويات والعلاقات وخطوط والقنوات الاتصال الرسمي، فهو الإطار العام الأساسي الذي يعطي جودة ونوعية للقرارات المتخذة بالمنظمة.

وبناء على سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث على نحو التالي:

ما دور الهيكل التنظيمي في مؤسسة الموارد البشرية في البلدية - متليلي؟

ولتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للهيكل التنظيمي خصائص معينة؟

- ما مدى أهمية الهيكل التنظيمي في مؤسسة بلدية متليلي؟

- هل هنالك عوامل تؤثر على الهيكل لتنظيمي بمؤسسة بلدية متليلي؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضية التالية:

- يوجد للهيكل التنظيمي دور فعال في مؤسسة بلدية متليلي.

ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد للهيكل التنظيمي خصائص معينة.

- يوجد للهيكل التنظيمي أهمية بالغة في مؤسسة البلدية متليلي.

- ليس للهيكل التنظيمي عوامل مؤثرة.

مبررات اختيار البحث: اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب ودوافع، يمكن تقسيمها إلى جانبين كما يلي:

➤ الأسباب الذاتية:

- الاستفادة من هذه الدراسة في حياتنا العملية؛
- الرغبة الشخصية في معرفة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلدية متليلي.

➤ الأسباب الموضوعية:

- موضوع الدراسة من تصميم اختصاصنا بشكل خاص؛
- تحسيس بأهمية الهيكل التنظيمي في المنظمات؛
- المساهمة في إثراء المكتبة المركزية بمراجع يستفاد منها لاحقاً.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي:

- ◆ تسليط الضوء على أهم المفاهيم الأساسية حول الهيكل التنظيمي؛
- ◆ بيان أهمية وأثر الهيكل التنظيمي في مؤسسة البلدية؛
- ◆ معرفة أهم نوع من الهياكل التنظيمية المعتمد في مؤسسة البلدية متليلي؛
- ◆ تقديم بعض التوصيات من أجل تحسين مستوى تطبيق الهيكل التنظيمي في مؤسسة البلدية متليلي؛

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- إبراز مفهوم الهيكل التنظيمي كمصطلح قديم تم الإغفال عنه حديثاً داخل المنظمات مما يؤدي إلى ابتكار طرق علمية حديثة في استخدامه؛

- تعتبر هذه الدراسة حافز للمنظمات للقيام بمراجعة المستمر والاهتمام بهيكلها التنظيمي باعتباره أهم حلقة في المنظمة؛
- إثبات أن الاختيار الصحيح للهيكل التنظيمي يساهم في حل مشاكل المنظمة وتحسين الخدمات المقدمة.

❖ حدود الدراسة:

- حدود الدراسة فتمثلت في: **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الخدمائية بمتليي الشعابنة-ولاية غرداية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2024\2025م وامتدت مدة الدراسة الميدانية 2024/04/17 إلى...2024\04\25.

❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

➤ منهج البحث:

نظرا لما تتطلبه طبيعة موضوع بحثنا محل الدراسة ولإثبات صحة الفرضيات من عدمها وللإحاطة بكافة جوانبه تم الاعتماد على المنهج "الوصفي" في الجانب النظري والمنهج "التحليلي" في الجانب التطبيقي، من خلال استجواب موظفي المؤسسة محل دراسة قصد الحصول على نتائج تمكننا من الوصول إلى المعلومات الصحيحة والتي يهدف لها موضوعنا "الهيكل التنظيمي في مؤسسة الموارد البشرية".

➤ أدوات البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على أسلوب المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، حيث حاولنا الحصول على بعض المعلومات لدى المختصين في هذا المجال وقمنا باستخدام تقنية الملاحظة في المجال الميداني المراد دراسته، وكان الهدف من استعماله هو فهم الموضوع المراد دراسته ومساعدة في تحليل البيانات والمعطيات المراد دراستها وأخذ نظرة عن نوع الهيكل المعتمد.

❖ تقسيمات البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوعنا إلى فصلين وهو كالتالي:

حيث خصص الفصل الأول كمدخل عام لمفاهيم الهيكل التنظيمي وقسم بدوره إلى مبحثين ويضم هذا الأخير في المبحث الأول ثلاث مطالب شمل كل مطلب على المفهوم والأهمية والخصائص للهيكل التنظيمي على التوالي، أما المبحث الثاني ضم كذلك ثلاثة مطالب يحتوي كل منها على المبادئ والأنواع والأثر للهيكل التنظيمي.

أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية والذي قسم بدوره الى مبحثين يضم المبحث الأول ثلاث مطالب يحتوي كل منها على تعريف ونشأة ومهام مؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني كذلك على ثلاث مطالب يضم كل منها على الإجراءات والهيكل والمقابلة، وأخيرا بهدف تتمين الدراسة أنهينا الموضوع بخاتمة تضم جملة من النتائج والمقترحات.

❖ صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي وجدها في إعداد البحث ما يلي:

- ضيق الوقت.
- بعد المسافة المقطوعة لميدان التريص.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للهيكل التنظيمي

تمهيد

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لبعض المفاهيم التي تمكننا من ضبط المصطلحات ليتسنى لنا الإلمام بكل جوانب الموضوع وإيفائه حقه وحتى تكون الدارسة بين جزئها النظري والتطبيقي متكاملة وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ،المبحث الأول يضم ثلاث مطالب بحيث يشير المطلب الأول إلى مفهوم الهيكل التنظيمي ، والمطلب الثاني يضم أهمية الهيكل التنظيمي والمطلب الثالث خصائص الهيكل التنظيمي ، أما المبحث الثاني يضم ثلاث مطالب ،بحيث يشير المطلب الأول إلى مبادئ الهيكل التنظيمي والمطلب الثاني يضم أنواع الهيكل التنظيمي والمطلب الثالث أثر الهيكل التنظيمي على فعالية الإدارة .

- ❖ المبحث الأول : مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي في مؤسسة.
- ❖ المبحث الثاني : مبادئ الهيكل التنظيمي وأنواعه.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي في مؤسسة

لا بد لتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين في المنظمات من الهيكل التنظيمي فهو بمثابة الهيكل العظمي لبنيان جسم الإنسان، فلا يمكن للمنظمة تحقيق الزيادة بدون هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة نشاطها كما أن اختيار الهيكل التنظيمي ليس بالأمر السهل، خاصة وقد تعددت مفاهيم الهيكل التنظيمي للمنظمات، وذلك التعدد ارجع للاختلاف خليات الباحثين فكل يرى الهيكل من زاوية معينة، ووفق خصائص معينة وذلك حسب طبيعة النشاط.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

رغم الكتابات المتعددة التي اهتمت بدراسة العملية التنظيمية في المؤسسة إلا أن أصحابها لم يجمعوا على مفهوم واحد جامع للهيكل التنظيمي بالشكل الذي يسمح بتحديد تعريف ثابت له، فقد تفاوتت وجهات النظر و المفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية و العمق، و لكنهم أجمعوا على أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

-يعرف (Robert Appleby) الهيكل التنظيمي بأنه: إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.¹

-ويرى (Mintzberg) "هو مجموعة من الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام أو نشاطات منفصلة ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام"²

جليل باسين،العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية ،مذكرة ماجيستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم¹تسيير، جامعة الجزائر3، 2011_2010،ص3.

وبناء على التعاريف المختلفة السابقة لمفهوم الهيكل التنظيمي يمكن القول :بأن الهيكل التنظيمي أداة لضبط، وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عن طريق آلية تتمثل في وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد عبر خطوط الاتصال، والذي يتفاعل معه العاملين من خلال النشاطات المسطرة وفق درجات متفاوتة لأبعاده بغية تحقيق أهدا المنظمة وقصد تجسيد رؤيتها بصفة منظمة.³

المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في اعتباره أهم وسيلة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن الهيكل التنظيمي تبنى أهميته من اجل تحقيق مايلي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- تفادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و العمليات.
- تحقيق الانسجام و التناسق بين الوحدات و الأنشطة و الأدوار.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية و العمل على التكيف مع هذه التغيرات.⁴

المطلب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي الفعال

بغية جعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية للمنظمة، فهناك خصائص معينة بعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة وهذه الخصائص هي:⁵

- تقسيم العمل بين الإدارات وفي كل مستويات الإدارية مع ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص.
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.
- تحقيق الرقابة التلقائية وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعال.
- الشكلية أي هو شكل الترتيب المعتمد للوحدات الذي يتم بموجبه تحديد وترتيب الوظائف في المنظمة.
- الاستفادة من التخصص.

بن رحو نور الهدى، محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماجيستر، جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة، 2019_2020، ص10.

مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، علوم اقتصادية وعلوم تسيير، مذكرة الدكتوراه، جامعة أدرار، 2019_2020، ص8.

جليد باسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، مذكرة ماجيستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر 3، 2011_2010، ص4_6

مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، علوم اقتصادية وعلوم تسيير، مذكرة الدكتوراه، 2019_2020، ص9_10.

- التنسيق بين أعمال المنظمة.
- مراعاة الظروف البيئية.
- عدم الإسراف.

المبحث الثاني: مبادئ الهيكل التنظيمي وأنواعه

المطلب الأول: مبادئ الهيكل التنظيمي

تستند عملية تصميم او تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ، واسس تنظيمية رئيسية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة بالإضافة الى أن الأسس تساهم في رسم معالم الهيكل التنظيمي الى جانب التعقيد الرسمية والمركزية، وهي كما يلي⁶:

- **المكون الإداري** : هم المشرفين والمدراء والعمال.
- **تحويل الصلاحيات** : نسبة عدد القرارات التي تخول للمستويات الإدارية الأدنى.
- **التمايز** : عدد الوظائف الاختصاصية للمنظمة.
- **التكامل** : التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.
- **الاحتراف** : الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه.
- **نطاق الإشراف** : عند الأفراد الذين يجب أن يشر عليهم المدير.
- **المعيارية** : هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

المطلب الثاني: أنواع الهيكل التنظيمي

تصنف أنواع الهياكل التنظيمية كالتالي:

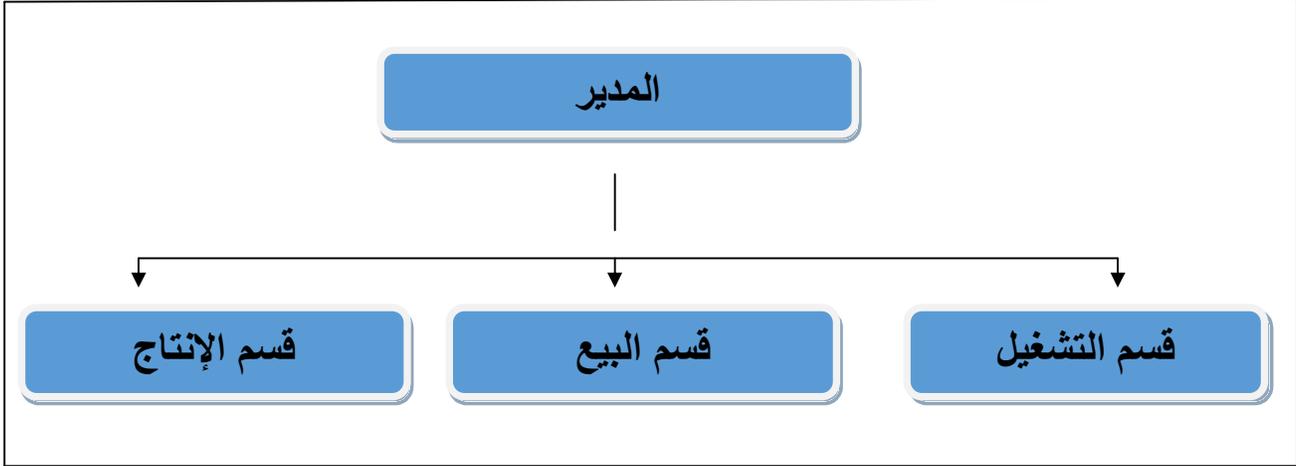
• -أولاً: الهيكل البسيط⁷

يناسب الهيكل البسيط المنظمات البسيطة، حيث تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) محدود جداً، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ومن أهم الأمثلة للمشروعات التي تتبع هذا الهيكل البسيط المتاجر الصغيرة، الورش، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة، ومكاتب الخدمات الصغيرة..

⁶ نفس المرجع السابق، ص28

حنان دريد، تنظيم وهياكل المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-
⁷، 2021_2022، ص63-92.

والشكل رقم (1) : يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي البسيط:



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005ص: 138.

وعليه فإن شكل الهيكل البسيط غالباً ما يتجنب استخدام كل الوسائل الرسمية للهيكل كتقسيم العمل واللامركزية، ولديه قليل من الأفراد الفنيين الاستشاريين وبعض الموظفين المساعدين، وله هرم إداري غير متسع ويتم التجميع إلى أقسام أو وحدات على أساس وظيفي والسلطة في هذا الهيكل مركزية.

ومن مزاياه:

- البساطة، لأن الهيكل صغير وعملي ويركز فقط على العمليات الهامة،
- المرونة، فالهيكل قادر على مواعاة نفسه مع الظروف وبسرعة، وبأقل التكاليف.

ومن سلبياته :

- لا يناسب المنظمة إن توسعت في أعمالها،
- أثره الكبير بشخصية مالك المنظمة في اتخاذ القرارات والتي أصبحت مركزية.

● - ثانياً: الهيكل البيروقراطي (الوظيفي)

ويعتمد تصميم الهيكل البيروقراطي على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات المنظمة لذا فهو يسمى بالهيكل الوظيفي أو شكل النسبة إلى الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوو المهارات المتشابهة. ويظهر التنظيم الوظيفي عندما تكبر المنظمة ويزداد نشاطها وتتعدد بيئتها، والذي به عدد أكبر من الوحدات الوظيفية يتبعها عدد من المستويات التنظيمية، يدعمها عدد من الوحدات الداعمة، وعليه يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الأكثر استعمالاً في معظم المنظمات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى إدارات كل منها تحت إشراف

الفصل الأول : المدخل المفاهيمي للهيكل التنظيمي

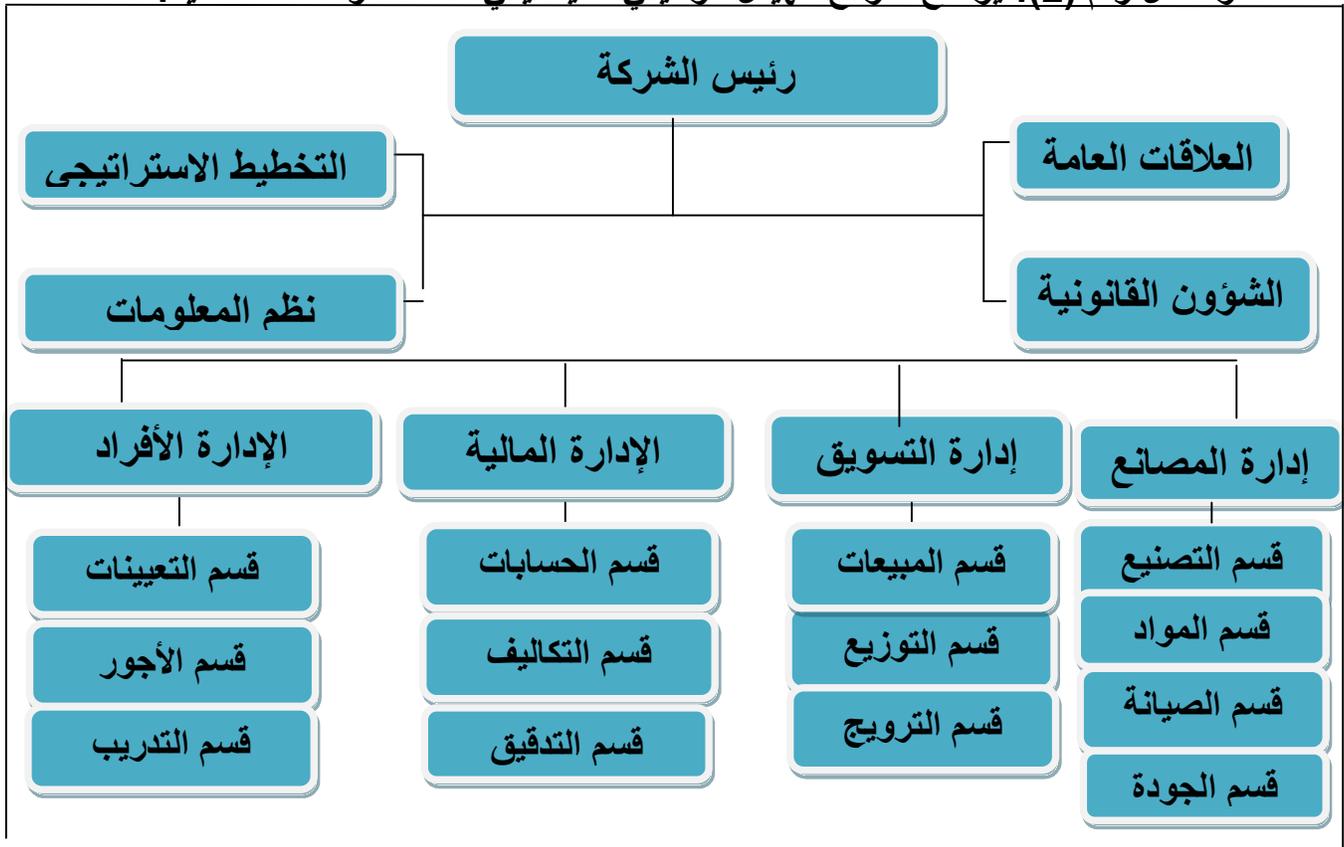
مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض.

وهناك نوعين من الهياكل الوظيفية وهما كالتالي:

1. الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) الميكانيكي:

يمكن القول أن الهيكل الوظيفي الميكانيكي أو الآلي يصلح عندما يكون حجم المنظمة كبيرا، أنشطتها مستقرة تعمل في بيئة بسيطة، ثابتة ومستقرة، أين تستخدم المنظمة تقنيات روتينية ويمكن تنميطها، كما أن بها عدد كبير من الأنظمة المستقرة والإجراءات والقواعد والسياسات والتميز بالرسومية والنمطية، والتي تضي نوعا من الاستقرار والتأكد والميكانيكية في عمل هذه المنظمة الكبيرة.

والشكل رقم (2): يوضح نموذج الهيكل الوظيفي الميكانيكي لأحد الشركات الصناعية:

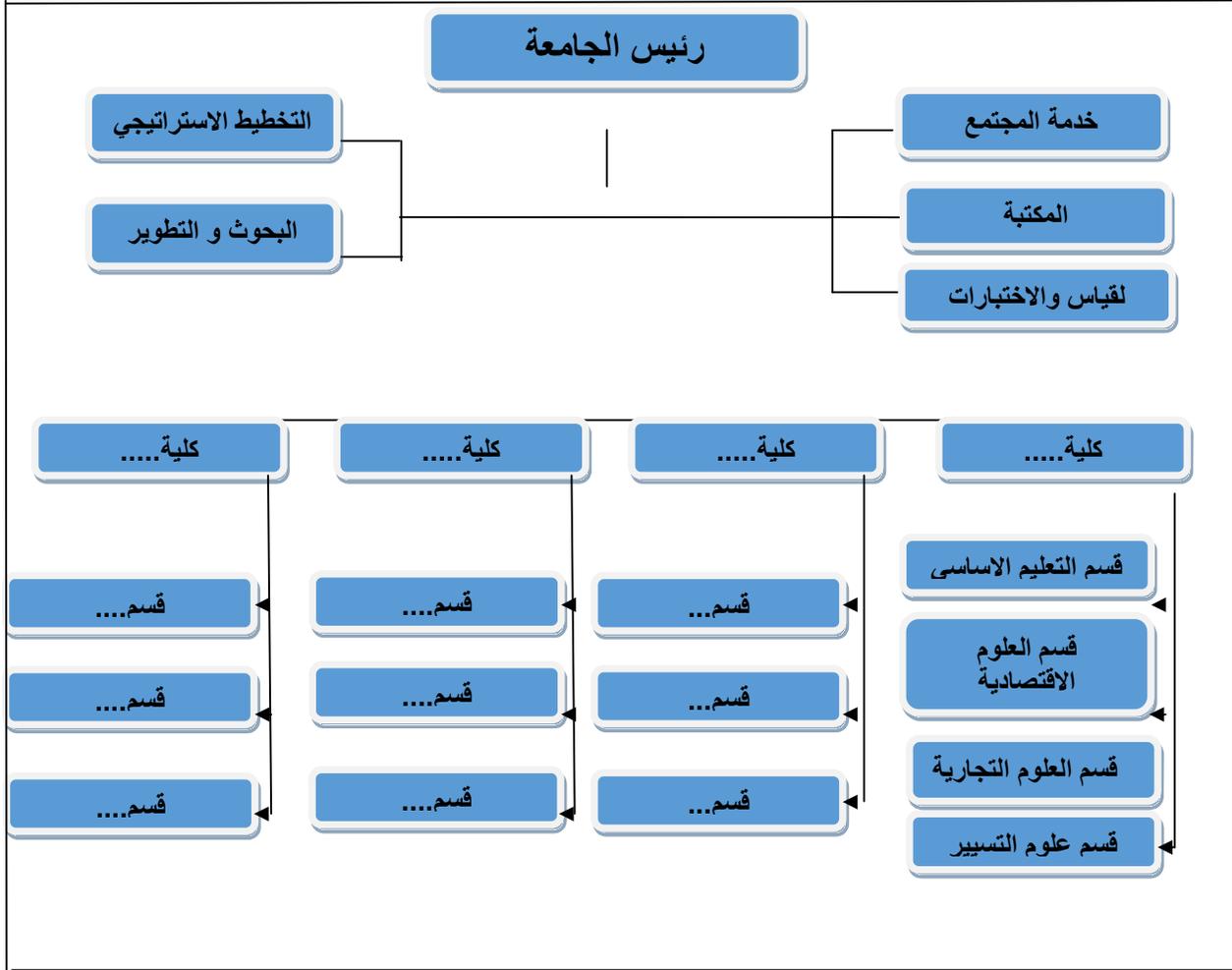


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 67.

1. الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) المهني:

الهيكل البيروقراطي المهني يتم تصميمه في منظمة تعمل في مجال مهني متقدم، ذات بيئة معقدة لكثرة واختلاف أطرافها ولكنها لا تتغير كثيرا، بالتالي فهناك تخصص مهني كبير لا مركزية.

والشكل رقم (3) : يوضح نموذج عن الهيكل البيروقراطي المهني لإحدى الجامعات:



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 69

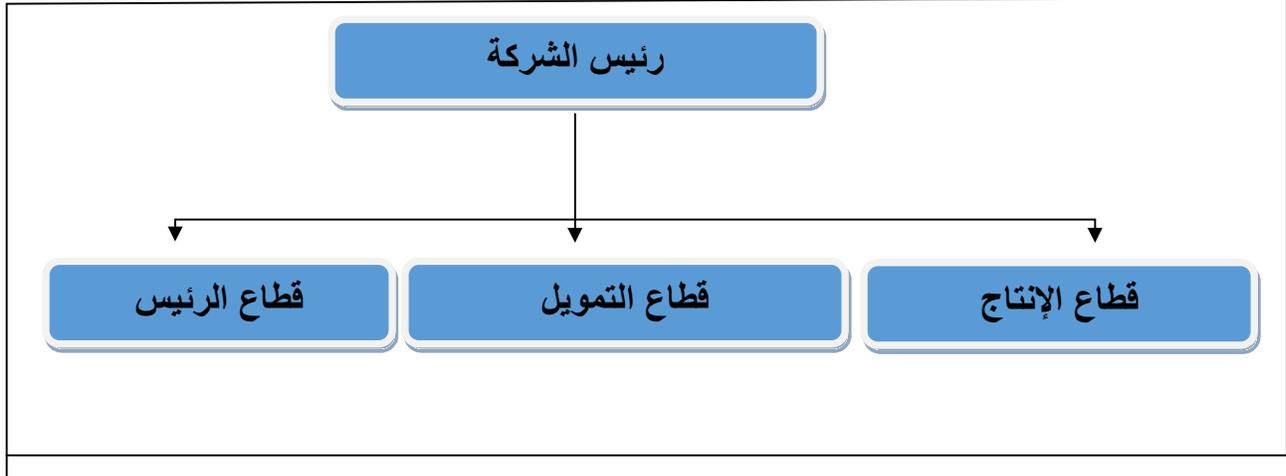
• - ثالثاً: الهيكل القطاعي:

يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى المنظمات وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، والسمة الغالبة في التنظيم القطاعي هي وجود هياكل مستقلة، وكل هيكل مستقل يمكن اعتباره مستقلاً لأن لديه الموارد الخاصة به من موارد مالية وبشرية، ولديه عملياته المستقلة، ويمكنه التحكم في منتجاته، مما يتيح إمكانية محاسبة المديرين المسؤولين عن هذه الهياكل المستقلة عن قدرتهم في استخدام وتشغيل مواردهم للحصول على النواتج.

لذا فقد ظهرت عدو أنواع من هذه الهياكل التنظيمية وفقاً لما تفضيه التطورات في بيئة الأعمال وطبيعة الأنشطة التي تمارسها الشركات، وتتمثل هذه الأنواع في الآتي:

- أ- الهيكل القطاعي على أساس السوق (أو العملاء).
- ب- الهيكل القطاعي على أساس الجغرافي.

- ت- الهيكل القطاعي على أساس السلعي وينقسم إلى أنواع التالية:
- الهيكل القطاعي السلعي التقليدي.
 - الهيكل القطاعي السلعي المتكرر.
 - الهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل.
- الشكل رقم (4) : يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي القطاعي لإحدى الشركات:



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص71

• - رابعا: الهيكل الغرضي

يطلق على هذه الهياكل بالهياكل الغرضية أو المؤقتة أو الموقفية وهي تتميز بمرونة عالية في التعامل مع البيئات المتغيرة ومع المواقف ذات الطبيعة الخاصة، وهي غالبا تظهر في منظمات متخصصة وتحتاج إلى مهارات مهنية وفنية دقيقة وعالية، وربما تعتمد على تشكيل جماعات عمل متخصصة، وتحتاج إلى مهارات عالية في الإبداع والابتكار، وبالتالي فهي تمنح هؤلاء المتخصصين أو مجموعات العمل درجة عالية من الحرية والاستقلالية.

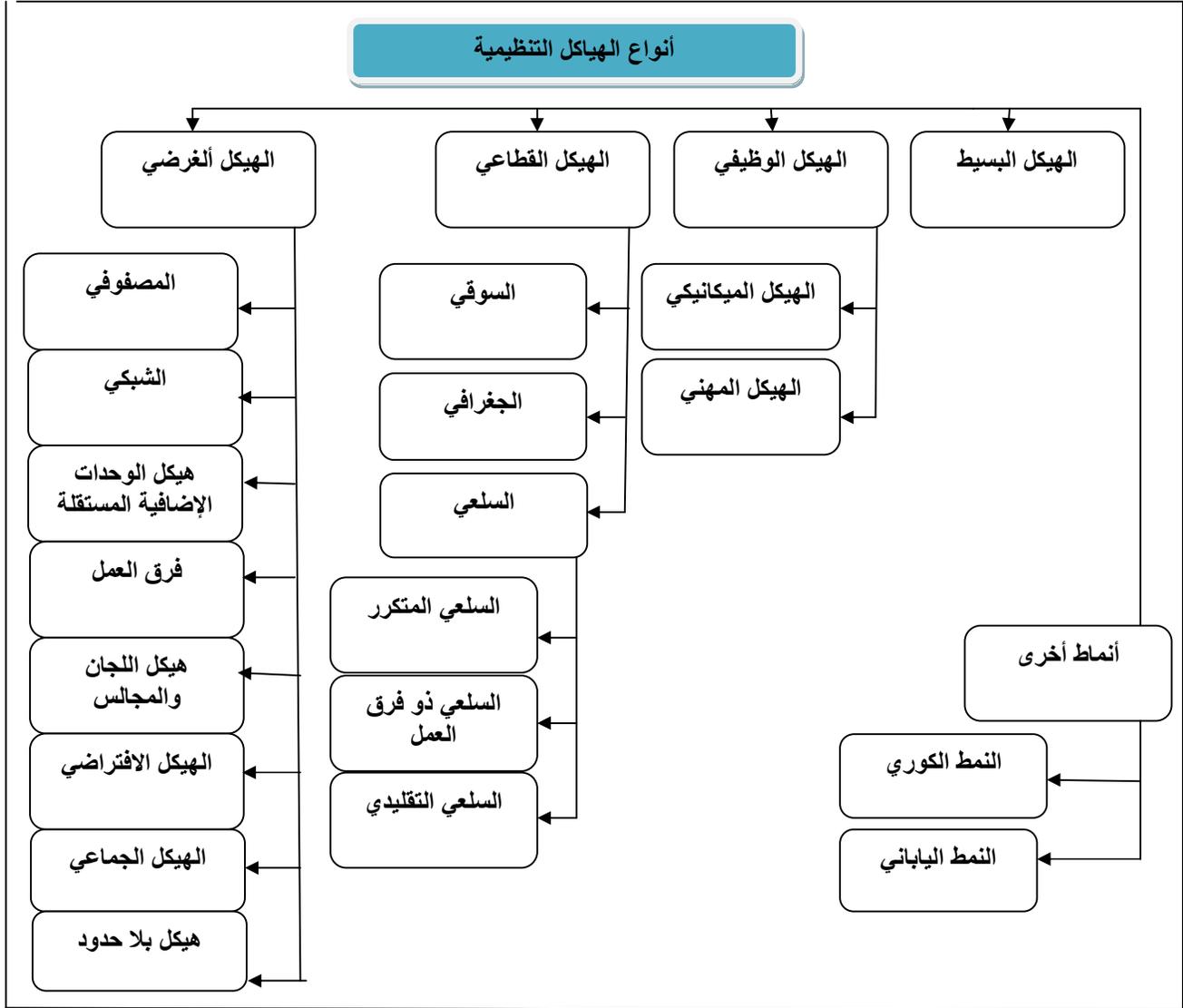
مما سبق يمكن القول أن التغيرات في بيئة الأعمال فرضت تطورا أيضا في أنواع الهياكل التنظيمية لتكون متناسبة والغرض الذي أنشأت من أجله في ظل الظروف البيئية التي تنشط فيها، ومن بين هذه الأنواع الآتي: هيكل المصفوفة؛ هيكل اللجان والمجالس؛ الهيكل

المستقلة؛ الهيكل الشبكي؛ فرق العمل؛ هيكل بلا حدود؛ هيكل اللجان والمجالس؛ الهيكل الجماعي؛ الهيكل الافتراضي.

• - خامسا: أنماط أخرى لهياكل التنظيم

أخذت الهياكل التنظيمية منذ القديم عدة أشكال مما جعل أنواعها وتصنيفاتها مختلفة وكثيرة، وذلك حسب البيئة التي تنشط فيها المنظمة وحسب المعيار المعتمد لتقسيم وتصنيف الهياكل التنظيمية ومنها الآتي:

- أ- النماذج الكلاسيكية والنماذج الحديثة.
 ب- أشكال الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة.
 ت- النمط الياباني والنمط الكوري.
 الشكل رقم (5): أنواع الهياكل التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص71

المطلب الثالث: أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية إدارة

وباعتبار أن الهيكل التنظيمي هو من عناصر المناخ التنظيمي إذا فطبيعة الهيكل التنظيمي ونظرت العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والابداع فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين

إلى التخوف من أية اتصالات خارجية، ويجعلهم غير متحمسين للاقتراح ما من شأنه تحسين العمل وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن، والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. وكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية توقعنا مناخا تنظيميا أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، كما أن حجم المنظمة يلعب دورا مهما ومؤثرا في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر قربا وانفتاحا وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي ازدادت احتمالات وجود مناخ تنظيمي إيجابي، أما إذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية ورافقتها ضعف أو تخلخل في صيانة أشكال و أنماط الاتصال، والتواصل فيها انعكس ذلك سلبا على مناخها التنظيمي العام.⁸

الخنساء عبد اللاوي، دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2019-2020، ص 20.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول بلدية متليلي

تمهيد

جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، فبعد التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة في بلدية متليلي الشعانبة ولاية غرداية، وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع لذا قمنا باختيار بلدية متليلي الشعانبة ولاية غرداية، لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا، وللوقوف على موضوع البحث تطبيقيا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة حول بلدية متليلي

المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية .

المطلب الأول: ماهية مؤسسة البلدية ونشأتها.

أولا: ماهية مؤسسة البلدية

هي الجماعات الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ينضمها قانون رقم 11\10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتضمن للقانون الإقليمي للبلدية بحيث يديرها مجلس بلدية المنتخب وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة التنفيذية .

يبلغ عدد عمالها في البلدية: المترسمون 177، المتعاقدون 120

1) المجلس الشعبي البلدي:

يشكل المجلس الشعبي البلدي الحالي المسير لبلدية متليلي الشعانبة بناء على الانتخابات المحلية لسنة 2012 حيث أسفرت الانتخابات على مجلس شعبي بلدي مكون من 19 عضوا في إطار التعبير عن الديمقراطية محليا وفي تسيير الشؤون العمومية فهو يعالج من خلال مداولاته الشؤون الناجمة عن الصلاحيات المستندة للبلدية.

يحق للمجلس الشعبي أن يكون من بين أعضاء لجان دائمة أو مؤقتة قصد دراسة القضايا التي تهم بها البلدية في المجالات التالية:

_ الاقتصادية والمالية و الفلاحية.

_ التهيئة العمرانية والتعمير.

_ الشؤون الاجتماعية والثقافية.

2) الهيئة التنفيذية:

تتشكل الهيئة التنفيذية من رئيس المجلس الشعبي البلدي ويمكن أن يساعده في ذلك نائب أو أكثر وتكلف الهيئة بتنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي.

ثانياً= نشأتها

بلدية متليلي الشعانبة بلدية عريقة ومعروفة تعتبر من البلديات العريقة المنشأ فقد نشأت بوسط المدينة كمقر لها في سنة 1951 خلال الاستعمار الفرنسي آنذاك وبقيت تابعة للحكم المركزي لولاية غرداية حتى سنة 1959 حيث صدر قرار نشأة البلدية وفي 1962 أنتخب أول رئيس للمجلس البلدي وقد ألحقت بلدية متليلي الشعانبة لدائرة المنيعه عاصمة الواحات آنذاك وفي 1964 حولت إلى دائرة غرداية ، وفي التقسيم الإداري 1974 استحدثت دائرة متليلي وأخضعت لولاية الاغواط إلى غاية التقسيم الإداري لسنة 1984 حيث تم تحويلها إلى ولاية غرداية.

المطلب الثاني:أولاً= مهام المؤسسة

تلعب بلدية متليلي الشعانبة دور فعال في شتى المجالات لكونها تمثل الجماعات المحلية والإقليمية والسياسية والإدارية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكونها هيئة تنفيذية، وتلعب دوراً من خلال المهام الداخلية والخارجية ولهل قرار في تسيير المصالح العمومية. وتسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في المجالات التالية:

- ✓ السهر على المحافظة على النظام وامن الأشخاص والممتلكات.
- ✓ السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- ✓ السهر على احترام المقياس والتعليمات في المجال العقاري والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري.

- ✓ السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة التسيير في الشوارع والمساحات والطرق العمومية.
- ✓ محاربة الحيوانات المؤذية والضارة.
- ✓ توزيع المياه الصالحة للشرب.
- ✓ مكافحة الأمراض المعدية.
- ✓ انجازات كافة المرفقات الترفيهية والثقافية والعلمية.
- ✓ تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- ✓ حصر الفئات المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقرر في المجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات العيادة.
- ✓ تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة والمساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثانياً = أقسامها

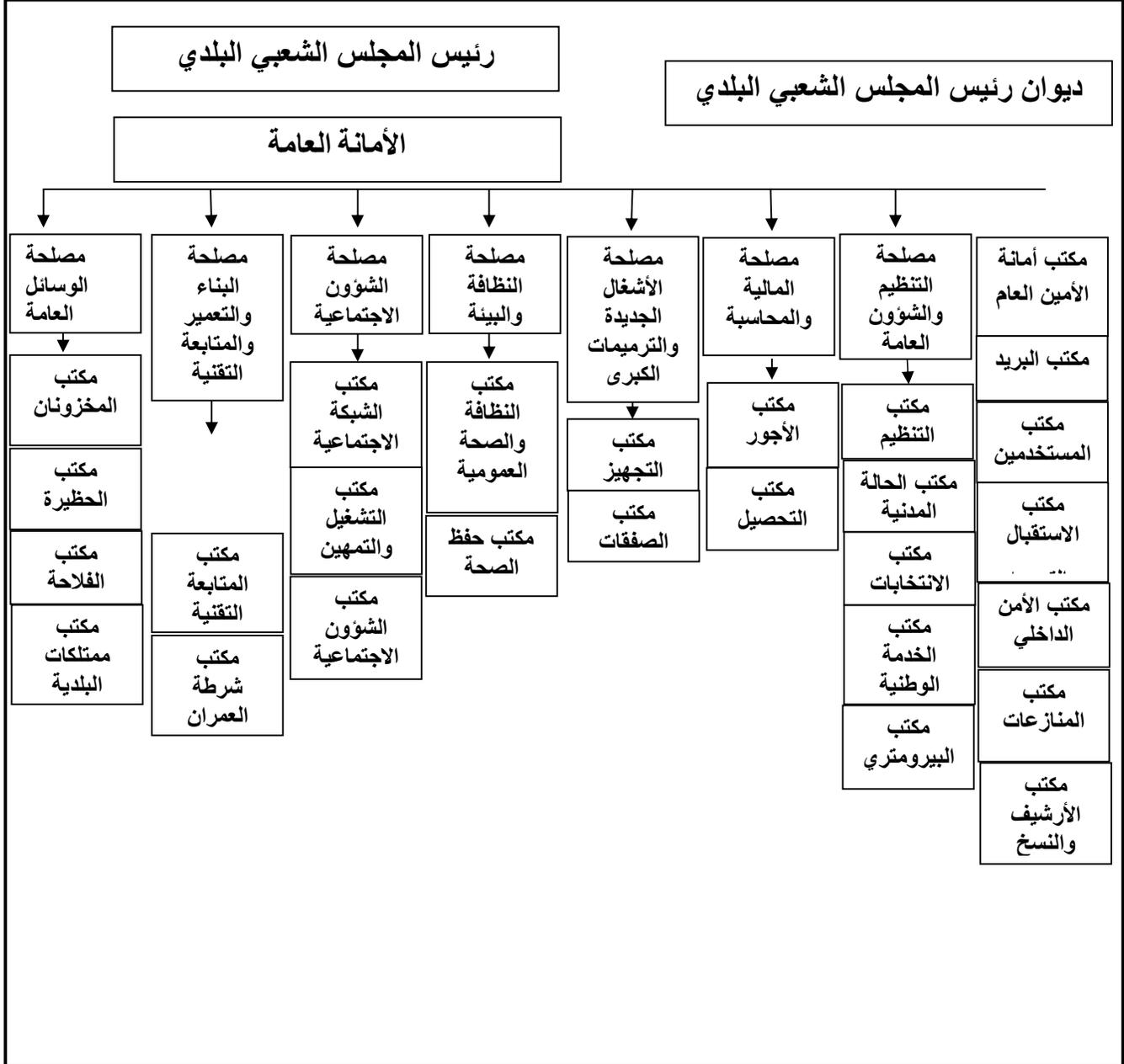
بموجب مداولة أعضاء المجلس الشعبي البلدي المتعلق بهيكل التنظيمي لدى بلدية يتكون من المصالح التالية:

- مصلحة الأمانة العامة.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة الأشغال الجديدة والترميمات الكبرى.
- مصلحة النظافة والبيئة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- مصلحة البناء والتعمير.
- مصلحة مديرية الوسائل العامة.

المبحث الثاني: إجراء المقابلة وتحليل أجوبة

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة متليلي الشغانية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

➤ شرح الهيكل التنظيمي الإداري لمصالح بلدية متليلي الشعائبة

1.1 رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقا لأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

لذا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها لاسيما ما يأتي:

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بإنفاق و متابعة مالية للبلدية.
- إبرام عقود اقتناء الأملاك وإنجاز العقود و قبول الهبات والتوصيات والصفقات أو الإجارة.
- إبرام المناقصات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفافية.
- توظيف عمال البلدية وتعيينهم وتسييرهم وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بطرق البلدية.
- إشراف الرئيس على رئاسة المجلس الشعبي البلدي ولهذا الغرض يتحمل المسؤولية فيما يأتي: استدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع والذي يجتمع في دورة عادية كل ثلاثة (03) أشهر بعد أن قام بتحضير الأعمال الخاصة بأشغاله وتحديد موعد وعرض المسائل الداخلية ويتم إرسال الجدول الأعمال وهذا برفقة الاستدعاء المجلس ويتولى كتابة الجلسة الأمين العام للبلدية بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

2.1 ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يتولى ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي المهام التالية:

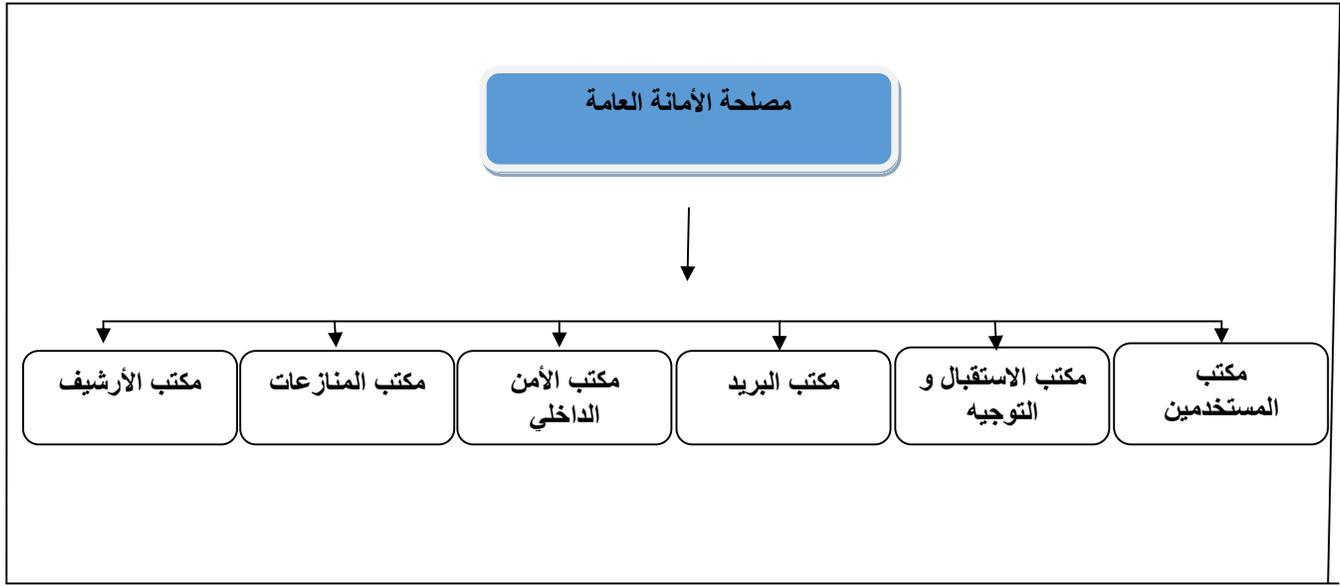
- فرز البريد وتحويله.
- تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها.
- كتابة الجلسات ومقابلات استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- متابعة شكاوى المواطنين ودراستها وإعداد مخلصات عنها.
- تقديم المنشورة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تولي العلاقات العامة، لاسيما مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

3.1 الأمانة العامة:

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها والأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية وتنسيق بين مصالحها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد.

وتتمركز مهنة المصلحة الأمانة العامة أيضا في التسيير الحسن للحياة المهنية للموظفين والإطارات الإدارية والمالية وتتكون من ستة (6) مكاتب تابعة لها.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمانة العامة



4.1 مكتب المستخدمين:

- يقوم مكتب المستخدمين بالمهام التالية:
- السهر على تكوين متواصل للمستخدمين.
- القيام بكل نشاط من شأنه الرفع من مستوى التكوين للمستخدمين وتنقسم إلى مكتبين:
(أ) حركة الموظفين: ويكلف بـ:

- منح العطل (عطلة سنوية، عطلة تعويضية، عطلة استدرابية، عطلة أمومة، عطلة إحالة الاستيداع، عطلة تلقائية).
- مراقبة تغيّبات المستخدمين الإداريين والتقنيين (إيقاف وإعادة الراتب، استئناف العمل، خصومات).
- منح شهادة العمل رخصة الخروج (من ساعة إلى ساعتين) والإجازات (من يوم إلى ثلاثة أيام).
- تحرير الاستفسارات، مراسلات الإدارية الإعلانات، التقارير مداومة الشهرية، مذكرات مصلحيه وبيان الحضور.

(ب) مسار المهني للموظف: ويكلف ب:

- تسير الحياة المهنية المستخدمين الإداريين والتقنيين (مخطط التوظيف، ترقية، التعيين، تصريح لدي الضمان الاجتماعي خاص بالعمال الدائمين أو المتعاقدين والمتقاعدين، إحصاء)
- الإشراف على تكوين العمال ورسكلتهم.
- استقبال طلبات التوظيف والرد عليها .
- تنظيم مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية والإشراف عليها.
- مسك جدول إعداد سنوي لتسيير المستخدمين (مخطط تسيير الموارد البشرية، حصيلة الشغل، تقييم المخطط).
- متابعة الموظفين لمختلف البرامج التشغيل.
- إجراء عملية انتخابات لممثلي الجنان متساوية الأعضاء للعمال الدائمين أو المتعاقدين.
- مشاركة في القرارات التأديبية.

(مكتب الاستقبال والتوجيه ويتولى المهام التالية:

- يشرف على نشاط الأعوان المكلفين بالاستقبال و توجيه وينسقه.
- ضمان استقبال الجمهوري وإعلامهم.
- يوجه المواطنين تحوي المصالح المختصة.

6.1 مكتب البريد يكلف مكلف ب:

- كل ما يتعلق بالبريد الصادر والوارد.
- استقبال البريد الوارد وتسجيله وتوزيعه على المصالح المختصة.

7.1 مكتب الأمن الداخلي يتولى المهام التالية:

- مراقبة الليلية دورية للمؤسسات تابعة للبلدية.
- تنسيق بين رئيس البلدية والسلطة الأمنية.
- إعداد تقارير اليومية حول وضع الأمن الداخلي.

8.1 مكتب المنازعات ويتولى المهام التالية:

- متابعة كل النزاعات التي تكون.
- تحرير والرد على العرائض أمام الهيكل المختصة.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.
- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية.

9.1 مكتب الأرشيف: ويتولى ما يلي:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه ترتيبه تسيره، ومتابعته والسهر عليه.
- ترتيب وتنظيم مختلف الوثائق وفق قواعد.
- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.

10.1 مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

هي مصلحة تنظيم يتم فيها القيام بعدة وظائف حسب إجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة، وهي تشمل على ثلاثة مكاتب:

مكتب التنظيم: ويتولى المهام التالية:

- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف.
- إحصاء كل الأصناف التجارية والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية.
- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية.
- متابعة حركة المواطنين (جواز السفر، الإقامة ... وغيرها).
- التكفل بالتنظيم العام (رخص الصيد... وغيرها).

● مكتب الحالة المدنية: ويتولى المهام التالية:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- يقوم بتسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج والطلاق.
- استخراج الوثائق (شهادة الميلاد، شهادة العائلية ... وغيرها).

● مكتب الانتخابات: ويتولى المهام التالية:

- إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها، وإحصاء الناخبين.
- مسك وضبط بطاقت الانتخابات، وتحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية).
- العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية.
- تسجيل وشطب الناخبين.

11.1 مكتب الخدمة الوطنية ويتولى المهام التالية:

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.
- توزيع الاستدعاء المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

12.1 مكتب البيومترى: يقوم مكتب البيومترى باستخراج شهادة الميلاد 12 الخاصة باستخراج جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية إضافة إلى القيام بعملية المسح الضوئي الخاصة بالسجلات الوفاة وعقود الزواج وشهادة الميلاد وإدخالها إلى السجل الآلي وحجز المعلومات، كما يقوم بحفظ المعلومات وإرسالها لسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

13.1 مصلحة الأشغال الجديدة والترميمات الكبرى: تقوم هذه المصلحة بمتابعة مشاريع التنمية البلدية مثل المياه الصالحة للشرب، التطهير، طرق التي تتكفل بها البلدية، الإثارة العمومية، التهيئة العمرانية، جسور للمصغرة.

14.1 مصلحة الشؤون الاجتماعية وتضم هذه المصلحة 3 مكاتب التالية:

- مكتب الشبكة الاجتماعية: ويتولى المهام التالية: متابعة ملف في إطار عملية التشغيل (DAIS).
- إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجرافية (معوقين التي تفوق نسبة إعاقتهم 100%، المطلقات، الأراامل، عديمي الدخل البالغين من العمل 60 سنة ما فوق، ومصابي بالأمراض المزمنة).
- مكتب التشغيل والتمهين: يتكلف بعملية التشغيل في إطار مساعدة على الإدماج المهني.
- مكتب الشؤون الاجتماعية: ويتولى المهام التالية: إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجز، شيخوخة، المعوقين)، ضبط قائمة المحتاجين، إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية حياة، إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية، إعداد محاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة...

15.1 مصلحة النظافة والبيئة: تقوم هذه المصلحة بتنظيف المدينة ولها مهام أخرى تقوم بها منها:

- ✓ التطهير هي عملية تطهير وتنقية المهاجر و قنوات الصرف الصحي.
- ✓ الترصيص: هي صيانة القنوات مياه الشرب والغاز وأجهزة التدفئة مؤسسات العمومية.
- ✓ التلحيم: صيانة العتاد المكسر.
- ✓ البناء: هي عملية ترميم المهاجر عبر الأحياء.
- ✓ الطلاء: القيام بعملية الطلاء على مستوى الهياكل البلدية.

✓ ورشة الأشغال: تقوم بتنظيف الشوارع من التراب بالطريق الرئيسية وهدم البيوت الفوضوية.

16.1 مصلحة البناء والتعمير وتضم هذه المصلحة مكتبين هما:

- مكتب رخص البناء: ويتولى المهام التالية:
 - ✓ دراسة مختلف الرخص رخصة البناء، شهادة التعمير، رخصة الهدم.... وغيرها).
 - ✓ تجديد رخصة البناء.
 - ✓ مساهمة في معاينة للمشاريع المتعلقة بالبلدية.
 - ✓ معاينة بناءات الفوضوية وتخاض الإجراءات اللازمة.
 - ✓ مشاركة في المداولات ودراسة المخططات مخطط وجهي لتهيئة العمران ، ومخطط شغل الأراضي .
- مكتب المتابعة التقنية: ويتولى المهام التالية:
 - ✓ المكتب المتابعة التقنية؛
 - ✓ استخراج رخص الترميم و رخص أشغال على الطريق؛
 - ✓ استخراج شهادات الاستفاداة وعدم الاستفاداة من أي إعانة من طرف الدولة.

17.1 مكتب شرطة العمران: ويتولى المهام التالية:

- ✓ السهر على حماية المواطن وممتلكاته؛
- ✓ السهر على تطبيق القوانين متعلقة بالعمران وحماية البيئة؛
- ✓ قيام بحملات التحسيسية (البيئة والعمران)؛
- ✓ محاربة البناءات الفوضوية.

18.1 مصلحة المالية والمحاسبة ويتولى المهام التالية:

- ✓ إعداد ميزانية، وتسديد الفواتير البلدية.
- ✓ إعداد الميزانية الأولية والإضافية.
- ✓ إعداد الحوالات وفقا للفواتير الواردة من طرف الموردين المقاولين.... وغيرها).

19.1 مصلحة الوسائل العامة وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب التالية:

- مكتب المخزونات: ويتولى المهام التالية:
 - ✓ يقوم باستقبال وفحص المقتنيات وفقا لطلب الشراء أو الاتفاقيات المبرمة.
 - ✓ يقوم بتمويل مصالح مختلفة التابعة للجهاز الإداري للبلدية بالمواد والعتاد.
- مكتب الحظيرة: ويتولى المهام التالية:
 - ✓ متابعة حركة ممتلكات البلدية خاصة المركبات.
 - ✓ ضبط قائمة كل صنف من أصناف المركبات والمتابعة استغلالها.

- ✓ العمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها.
- ✓ ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود.
- ✓ إعداد تقرير دوري حول الحظيرة.
- **مكتب الفلاحة:** ويتولى المهام التالية:
 - ✓ معاينة الأراضي الفلاحة.
 - ✓ حل النزاع بين الفلاحين.
 - ✓ إنجاز قرارات النزال، تمديدات، وشرط الفسخ.
 - ✓ استقبال ملفات المواطنين لتسوية ووضعيتهم.
- **مكتب ممتلكات البلدية:** ويتولى المهام التالية:
 - ✓ يسهر على متابعة الممتلكات العقارية لبلدية.
 - ✓ متابعة الشؤون الاقتصادية.
 - ✓ متابعة النقل.

المطلب الثاني: المقابلة

قمنا بمقابلة في مؤسسة البلدية متليلي الشعانبة ولاية غرداية بضبط في مكتب المستخدمين حيث امتدت الفترة من 2024/04/17 إلى 2024/04/25 على الساعة 8:00.

س1: قد لمحة وجيزة أو تعريف شامل عن مؤسستكم؟

ج1: تمحورت الإجابة حول ان بلدية متليلي الشعانبة بلدية عريقة ومعروفة تمتع بالشخصية المعنوية واستقلال المالي، ظهرت في استعمار الفرنسي سنة 1951 بحيث يديرها المجلس البلدي المنتخب وهو مجلس الشعبي البلدي وهيئة التنفيذ ، يبلغ عدد عمالها المرسمون 177، و المتعاقدين 120.

كان مضمون الإجابة أن بلدية متليلي الشعانبة نشأت منذ الاستعمار الفرنسي سنة 1951م وهي بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويديرها كل من مجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية وعدد عمالها الإجمالي 297.

س2: ما نوع الهيكل التنظيمي المعتمد في البلدية؟

ج2: تمحورت الإجابة حول إن نوع المعتمد في بلديتنا هو الهيكل التنظيمي الوظيفي .
كان مضمون اعتمادها على الهيكل التنظيمي من نوع الوظيفي .

س3: لماذا تم الاعتماد على هذا النوع من الهيكل التنظيمي دون غيره من الأنواع الأخرى؟

ج3: تمحورت الإجابة حول إننا اعتمدنا على هذا النوع و بتحديد الهيكل الوظيفي نظرا لوجود عدة أسباب والتي أبرزها فيما يلي:

- يضمن هذا نوع من الهيكل تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل مما يعطي عمل ذو كفاءة ومهارة.
 - يحتوي على نظام واضح لسلطات.
 - يسمح بإنجاز الوظائف لوجود أنظمة رسمية ونمطية تحقق أداء العمل على أكمل وجه .
- كان مضمون الإجابة حول إن اعتماد هذا النوع يرجع لعدة أسباب والتي لخصت في أنه نظام واضح ويتميز برسمية بحيث يعمل على إنجاز الوظائف على أكمل وجه .

س4: هل طرأ أي تغيير من قبل على نوع الهيكل التنظيمي المعتمد في البلدية ؟

ج4 : تمحورت الإجابة حول لا لم يتم تغيير نوع الهيكل المعتمد لكن قد تم وقوع تغيير في بنية الهيكل سنة 2011 بحيث كانت خمس مصالح وأصبحت تسعة مصالح في الوقت الحاضر.

كان مضمون الإجابة هو أنه لم يتم تبني و تغيير نوع الهيكل التنظيمي لكن تم إحداث تغيير من حيث زيادة المصالح والتي صار مجملها 9 مصالح .

س5: ما نوع السلطة الإدارية (مركزية لا مركزية) المتبعة في البلدية ؟

ج5: تمحورت الإجابة حول أننا نتبع السلطة الإدارية ذات النوع المركزي نظرا لتابعنا للوزارة داخلية، بحيث لا يتم أي تغيير أو قرار دون لجوء إليها بالإضافة إلى طبيعة الهيكل المعتمد يتطلب ذلك.

كان مضمون الإجابة هو إتباع السلطة المركزية نظرا لوجود ترابط بين البلدية والوزارة ونظرا لطبيعة الهيكل المعتمد أيضا .

س6: ما هو دور الهيكل التنظيمي المعتمد في انسياب المعلومات والاتصالات الخاصة بين الموارد البشرية ؟

ج6: تمحورت الإجابة حول إن للهيكل التنظيمي دور الكبير ومهم بحيث يعمل على تقريب بين المصالح والمكاتب والفروع وتحدد سلطة ومسؤولية كل قسم، إضافة إلى سرعة إيصال المعلومات والتي يتم من خلالها إنجاز الواجبات .

كان مضمون الإجابة هو أن الهيكل التنظيمي دور الفعال والمهم من حيث تقريب المصالح والأقسام وتحديد سلطة ومسؤولية كل قسم ويعمل على انسياب المعلومات بشكل الذي يضمن إنجاز الواجبات .

س7: ما هو تأثير الهيكل التنظيمي المتبع على أداء الموارد البشرية ؟
ج7: تمحورت الإجابة حول إن للهيكل التنظيمي تأثير بالغ على أداء الموارد البشرية بحيث كلما تم انسياب المعلومات بين المصالح في الوقت المناسب وبشكل المطلوب أدى إلى العمل بشكل جيد وفي الوقت المحدد وبشكل المطلوب والأداء العالي .
كان مضمون الإجابة حول إن الهيكل التنظيمي اثر على اداء الموارد البشرية من حيث الوقت في اتصال المعلومات بين المصالح .

س8: ما نوع التنظيم (الرسمي/غير رسمي) المعتمد في البلدية ولماذا ؟
ج8: تمحورت الإجابة حول إن طبيعة الهيكل التنظيمي يلزمنا على اتباع الرسمية ونظرا لإتباعنا لنظام الحكومي المعتمد من قبل السلطة العليا.
كان مضمون الإجابة حول إتباع التنظيم الرسمي ولان طبيعة الهيكل المعتمد تتطلب ذلك.

س9: هل طبيعة العمل في البلدية لها علاقة بنوع تبني الهيكل التنظيمي ؟
ج9: تمحورت الإجابة حول نعم، لها علاقة بالهيكل التنظيمي حيث أنه كلما كان العمل لا يتطلب تأجيل في الحل المشاكل ،كلما كان ذلك يتطلب هيكل ذات سلطة اللامركزية .

كان مضمون الإجابة حول ان لطبيعة العمل علاقة بالفعل وذلك من حيث نوع العمل صعب الذي يتطلب اللامركزية .
س10: ما هي المشاكل والصعوبات التي توجهها البلدية ضمن هذا النوع من الهيكل التنظيمي ؟

ج10: تمحورت الإجابة حول ان المشاكل التي تواجهها في هذا نوع من الهياكل التنظيمية هي :

- عدم ملائمة تخصصات مع طبيعة بعض المصالح والتي يتم تلقيها من طرف الوزارة إضافة
- عدم توفر مهندسين اي المنسقين أيضا .
- ضيق المقر مع قلة المكاتب الخاصة .

كان مضمون الإجابة حول إنهم يواجهون عدة مشاكل والتي تتمثل في عدم تنسيق في إعطاء المهام من المصالح العليا و ضيق المقر وقلة المكاتب .

س11 : ما هي رؤيتكم المستقبلية حول التحديثات التي تتم ضمن طبيعة العمل في البلدية ؟

ج11 : تمحورت الإجابة حول إن لنا أهم مستجدات والتي سوف نوافيها حقها في المستقبل والتي تشمل استخدام الرقمنة وهو الوضع الحالي لكل المؤسسات حيث سوف يقوم الموظفون برقمنة الوثائق الإدارية المختلفة في مؤسسة .

كان مضمون الإجابة حول إننا نتطلع في المستقبل إلى رقمنة كل الوثائق الإدارية بشكل لحديث .

خاتمة

يتضح لنا من خلال ما تم معالجته في الإطار العام للهيكل التنظيمي أنه مسألة إجبارية وليست اختيارية إذ أن الهيكل التنظيمي هو رسم توضيحي يوضح الأقسام والوحدات التنظيمية والسلطة وقنوات الاتصال الرسمية، وهذا ما يعطيه قيمة فعالة في المنظمة باعتباره محور الحاسم في سير نظام المنظمة، وان نجاح المنظمة يقتصر على اعتماد النوع المناسب من الهياكل التنظيمية، وبناءا على كل منضمون دراستنا نتوصل إلى ما يلي:

❖ نتائج الاختبار الفرضيات :

بعد اختبار الفرضيات الدراسة التطبيقية وبناءا على تحليلنا الخاص بتلك الاختبارات توصلنا لنتائج التالية:

● الفرضية الأولى:

أشارت نتائج تحليلات الدراسة لى ثبوت صحة الفرضية العامة حيث أن للهيكل التنظيمي دور الفعال جدا جدا في مؤسسة بلدية مثلي الشعانية نظرا للخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث تنظيم والاتصال وتقسيم وغيرها من الخدمات التي ترفع من فعالية خدماتها المقدمة .

● الفرضية الثانية:

وفيما يتعلق بالفرضية توصلنا إلى تأكيد صحتها حيث تعرفنا على مجمل من الخصائص التي يمتاز بها الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في تحقيق الأهداف وتوفير مبدأ التوازن التنظيمي في العلاقات والمرونة .

● الفرضية الثالثة:

وفيما يخص هذه الفرضية تم ثبوت صحتها لاحتواء الهيكل التنظيمي أهمية لدى مؤسسة بلدية مثلي الشعانية وذلك لأنه يحقق الانسجام بين الوحدات إضافة إلى رفع من كفاءة الإدارة العامة ويساهم في صنع القرارات و يسمح للمنظمة بالاستجابة الفعالة لتغيرات الداخلية والخارجية .

● الفرضية الرابعة :

وأخيرا فيما يتعلق بالفرضية الأخيرة أظهرت النتائج إلى عدم صحة الفرضية بحيث تم إعطائنا مجموعة من العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي والتي تمثلت في نوع طبيعة العمل في ميدان المنظمة وطبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة .

❖ نتائج الأساسية: أهم النتائج متوصل إليها نذكرها فيما يلي:

- مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات الإدارة من خلال اتسامه بالمرونة الكافية لتفاعل الأفراد داخل المنظمة.

- لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح أن يكون بجميع المنظمات ، إذا أن كل منظمة تتبنى هيكل يتوافق معها أهدافها.
- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة ذات أهمية لما يحققه من أهداف المنظمة.
- يقوم الهيكل التنظيمي بإعطائنا صورة متكاملة عن رسمية التنظيم المتبع في تلك المنظمة.

❖ توصيات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قومنا بها فقد توصلنا لبعض المقترحات والتوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات في الإدارة .
- ضرورة تبني نظام فعال لتحديد و تعزيز مكامن الأفراد العاملين فيها.
- ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة و المبادرة داخل المنظمة.
- الاهتمام بتدريب وتكوين وتوعية العمال في ما يخص الهيكل التنظيمي وإظهار الخفاية المجهولة لها.
- تحسيس بأهمية دور الهيكل التنظيمي في جميع القطاعات.

❖ الأفاق الدراسة:

في نهاية هذا التقرير نقدم بعض العناوين التالي يمكن ان تكون محل دراسة من طرف الطلبة والباحثين في المستقبل .

- دور الهيكل التنظيمي في تأثير على قطاع العمل.
- محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تحقيق اهداف المؤسسة .
- واقع تطبيق الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة والمراجع :

● البحوث الجامعية:

- جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، مذكرة الماجستير ، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية، سنة 2010_2011.
 - بن رحو نور الهدى، محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية، سنة 2019_2020.
 - مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية، جامعة أدرار، 2019_2020.
 - الخنساء عبد اللاوي، دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية ادارة المعرفة بالمؤسسة اقتصادية، مذكرة الماجستير، سنة 2019_2020.
- ### ● مطبوعات:
- حنان مدريد، محاضرة تنظيم وهياكل المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية، جامعة تبسة، 2021_2022.

دليل المقابلة

ؤسسة المستقبل

