



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

البليدة 2-



جامعة لونيبي علي -

قسم علوم التسيير

دراسة حالات تطبيقية في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

موجهة لطلبة ليسانس ل.م.د السداسي الخامس

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الأساتذة:

خروي سفيان

شويح محمد

السنة الجامعية: 2024/2023

فهرس المحتوى

رقم دراسة الحالة	الصفحة	محتوى الحالات التطبيقية المدروسة
01	01	تصنيف المستويات التنظيمية والوحدات الإدارية والفنية الداعمة
03	02	تصنيف النشاطات الإدارية
06	03	اختبار درجة التأثير في تنظيم المورد البشري وفق نظرية X, y
07	04	إنشاء الخريطة التنظيمية
09	05	استخراج مبادئ التنظيم في المؤسسة
12	08	تفويض السلطة\المسؤولية
17	12	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي
18	13	درجة التخصص الوظيفي
20	14	التسلسل الرئاسي
23	16	الفرق بين النظام الهيكلي العضوي (الحيوي) والنظام الهيكلي الآلي (الميكانيكي)
27	18	مميزات وعيوب نوع التنظيم المعتمد في المؤسسة
28	19	قياس نسبة نجاح الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي
30	20	نطاق الإشراف
32	21	توصيف الوظائف

المقدمة:

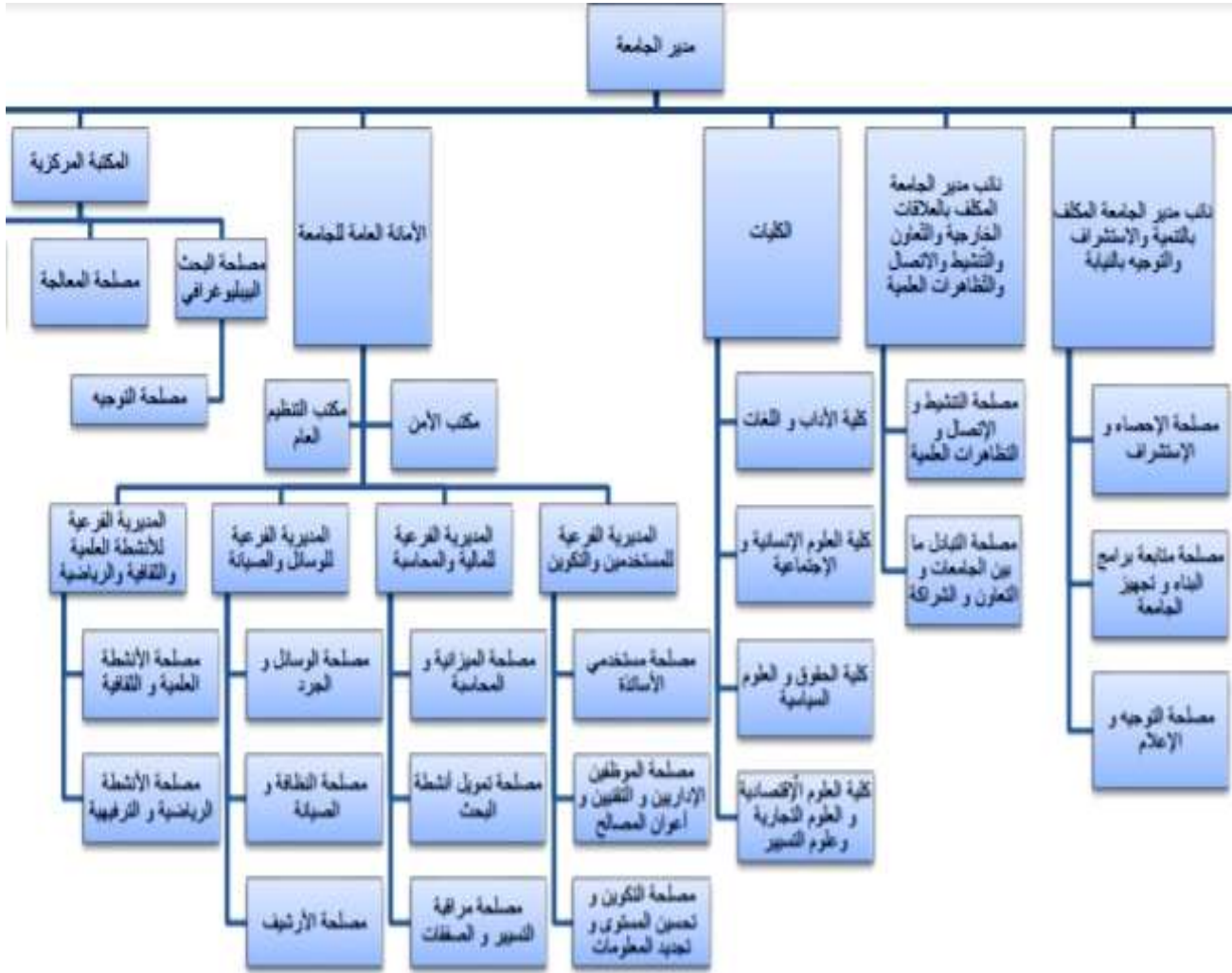
يعتبر موضوع هياكل وتنظيم المؤسسة من أهم الوظائف الإدارية التي تبحث في تحقيق التنسيق بين رأس المال البشري والموارد المتاحة للمؤسسة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية، ولتحقيق ذلك يتم تحديد أنشطة المؤسسة وتوزيع الموارد البشرية عليها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وكيفية الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين.

وتهدف هذه المطبوعة إلى تقديم دراسة حالات تطبيقية حول موضوع هياكل وتنظيم المؤسسة، وذلك لمساعدة الطلبة في الإلمام بالمفاهيم الأساسية لتنظيم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى اكتساب الطالب مهارات تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها.

ونأمل أن نكون قد وفقنا في إخراج هذا العمل بالصورة التي تحقق الهدف المتمثل في تمكين الطالب من فهم وتحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسات

دراسة الحالة 01

الخريطة التنظيمية لجامعة البليدة 02 علي لونيبي



المطلوب:

- ما نوع الهيكل التنظيمي لجامعة البليدة 02؟
- كم من مستوى تنظيمي في الخريطة التنظيمية للجامعة؟
- ما عدد الكليات الموجودة في الجامعة؟ ومن يترأس كلية علوم التسيير؟

- من هو المشرف على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؟
 - كم من مصلحة و مديرية ومكتب في الجامعة؟
 - ما هي مهام وأنشطة مكتب التنظيم العام؟ ولمن هي تابعة؟
 - إذا طلب منك القيام بالبحث البليوغرافي عن مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، ما هي المصلحة المخولة لذلك؟ وإذا واجهتك مشاكل في هذه المصلحة إلى أين تتجه؟
 - أذكر الوحدات الداعمة الإدارية والوحدات الداعمة الفنية للهيكل التنظيمي حسب الخريطة التنظيمية الكلية الموجودة في الموقع الإلكتروني لجامعة البليدة 02.
- ملاحظة: تم حذف جزء من الخريطة التنظيمية لجامعة البليدة 02 لتكون الصورة أكثر وضوحاً حسب المساحة المحددة.

دراسة الحالة 02

يعقد مدير مؤسسة X التي يبلغ عدد عمالها 43 عامل، اجتماع طارئ بسبب الفوضى في تنظيم أنشطة المؤسسة، وبصفتك أحد أعضاء الاجتماع ولك دراية بطرق تنظيم المؤسسة، يطلب منك المدير المساعدة في تصنيف مجموعة من الأنشطة (المتشابهة) في وظيفة معينة ، ذلك لتحقيق هدف نهائي وهو تشكيل خريطة تنظيمية للمؤسسة متفرعة إلى أقسام ومصالح ومكاتب.(ممكن قسم يحتوي على مكاتب فقط لأن المؤسسة في بداية الإنشاء)

بالتالي لتحقيق الهدف تم تصنيف هذه الأنشطة إما إلى أقسام أو مصالح أو مكاتب كما يلي:

الأنشطة الإدارية	الأقسام أو المصالح أو المكاتب
مسؤول عن مراقبة المخزون وترتيب المنتجات	
القيام بأبحاث السوق ، عادات المستهلكين لتكييف منتجاتهم مع الاتجاهات الحالية	
الإشراف على عمليات إستلام البضائع وتوجيهها	
تنظيم حملات الإعلان والترويج	
المحاسبة والمالية	
التركيز على تقنيات التصنيع ، وتصميم أدوات جديدة أو آلات حديثة	
التسويق وإدارة المبيعات	
مسؤول عن كل ما يتعلق بالجانب المالي لنشاط الشركة (المرتبات ، دفع الموردين ، النفقات ، الإيصالات ...).	
الإستخدام الأمثل للمساحات المتاحة في المستودعات	

الإتصال بالزبائن وتدوين طلبياتهم وإرسال الطلبيات إلى قسم المخزونات لتحضيرها	
الحفاظ على أمن المخازن	
مكتب دفع المرتبات والنفقات الإدارية	
إدارة الموارد البشرية	
مسؤول البحث والتطوير والتخطيط	
مسؤول عن تحضير قاعة الإستقبال للزبائن وطالبي العمل	
اختيار الموردين لشراء المواد الخام واللوازم	
مهمة التنسيق بين الأشخاص الذين لديهم مهمة لبيع المنتج (ممثلين ، شركاء المبيعات ، الباعة في المتجر) ومتابعة المنتجات	
تصنيع المنتجات في ورش العمل والتحكم في الجودة وإدارة المخزونات المنتجة النهائية	
مكتب دفع مستحقات الموردين	
متابعة عمليات دخول وخروج العمال	
مكتب التوظيف والتدريب و التكوين للموظفين.	
تطوير منتجات جديدة والحلول التقنية للأبحاث ووضع الخطط.	
تنفيذ عملية شراء المشتريات التي تطابق طلبات الشراء المعتمدة	
مصلحة تصليح و صيانة الآلات و الأجهزة	
تلقي و دفع و مراقبة الشيكات	
تنفيذ الإستراتيجيات التجارية وتطويرها وفقا لأهداف المؤسسة	
إعداد تقارير شهرية بخصوص طلبات الشراء وأوامر الشراء	
مسؤول عن أمن المؤسسة	
إعداد تقارير شهرية بخصوص طلبات الشراء وأوامر الشراء	

المطلوب:

- صنف النشاطات الإدارية في الجدول الذي أعلاه حسب إنتمائها إما للأقسام أو إلى المصالح أو إلى المكاتب.
- أنشأ الخريطة التنظيمية بالاعتماد على أسماء الأقسام والمصالح والمكاتب السابقة الذكر، علماً أن المدير العام هو في أعلى الخريطة التنظيمية وهو المخول له تفويض سلطته لتنظيم المستويات الإدارية للمؤسسة.
- ما هي النقائص والأخطاء التي تراها في المؤسسة؟
- ما هو نوع الهيكل التنظيمي الذي أنشأته؟
- ما هي النصائح التي يمكن أن تقدمها لمدير المؤسسة حتى يحقق تنظيم جيد وفعال للمؤسسة؟
- حسب المعلومات المتوفرة عن المؤسسة محل الدراسة ومعلوماتك الخاصة ما هو الأنسب للمؤسسة النظام المركزي أو اللامركزي علماً أن المؤسسة تنشط في بيئة مستقرة نسبياً.
- ملاحظة: يمكن أن يتم تحويل مسؤول ما إلى رئيس قسم أو يكون مسؤول مكتب أو مصلحة حسب هدف التنظيم.

دراسة الحالة 03

قدم دوجلاس نظرية X ونظرية Y والمطلوب من أن تتعرف على نفسك كمالك/مسير مؤسسة صغيرة، لأن شخصيتك تأثر على طريقة تنظيم المؤسسة، بالتالي أجب على الأسئلة بنعم أو لا

لا	نعم	العبارات
		- معظم العمال يحبون العمل خاصة بوجود تحفيز مادي فقط
		- من المفروض أن يخاف العمال رئيسهم ليتبعوه
		- لا يمكن ترك العمال بمفردهم بل يجب الإشراف عليهم في كل شيء
		- يجب إعطاء الحرية للعمال لتشجيع التنظيم غير الرسمي
		- أغلبية العمال لا يتمتعون بالإبداع والابتكار
		- يصعب السيطرة على العمال رغم قدرتهم على الانضباط الذاتي
		- تزيد إنتاجية العمال كلما زادت درجة الإهتمام بهم
		- العمال ليسوا سلبيين بطبعهم، بل نشطين إذا تم دفعهم للقيام بذلك
		- من المفروض أن يكون الالتزام أكبر من طرف العمال عندما يكون هناك اعتراف بإنجازاتهم
		- العامل كائن كسول يميل إلى العمل بأقل قدر ممكن ويكون دافعه الوحيد هو الحصول على المال

المطلوب:

- ماذا نقصد بنظرية X ونظرية Y ؟
 - إلى أي مدرسة تنتمي النظرية؟
 - حدد انتمائك لإحدى النظريتين حسب الحالات التالية:
 - إذا حصلت على 9 درجات فأنت مالك/مسير من نوع نظرية Y .
 - إذا حصلت على 6-8 درجات فأنت أقرب إلى نظرية Y
 - إذا حصلت على 3-5 درجات فأنت أقرب إلى نظرية X
 - إذا حصلت على درجتين فأقل فأنت من نظرية X
- ملاحظة: كل إجابة نموذجية عليها درجة .

دراسة الحالة 04

تقوم شركة Global industrie الناشطة في مجال صناعة الألبسة لكل الفئات (رجال، نساء، أطفال) بمحاولة إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي معتمد في ذلك على وحدة قيادتها للفروع ، والمرونة في إتخاذ القرارات وتقسيم منتوجاتها حسب المنطقة الجغرافية الموافقة لفئة معينة من العملاء، ونظرا للبيئة غير المستقرة وتعقد القرارات وكثرة الضغوط على المدير العام للمؤسسة، قرر المدير العام أن يخوض سلطته لمديري الفروع، حيث تتوزع مؤسسة GI على ثلاثة مناطق جغرافية في الجزائر، وفي كل منطقة أنشأة فرع يهتم بفئة معينة إما رجال أو نساء أو أطفال كما يلي:

- فرع GI الموجود في بجاية يحتوي على:

صنفين من المنتج احدهما ملابس للرجال و الآخر ملابس للنساء، ونظرا لارتفاع رقم الأعمال المحقق في بيع ملابس النساء وملابس الرجال، قرر مدير فرع GI ببجاية بالتنسيق مع المدير العام للشركة أن يتحكم في كل صنف من المنتج مجموعة من المدراء وهم: مدير المبيعات ب10 عمال، مدير تقني بعاملين، مدير مالي ب3 عمال، مدير المشتريات والتخزين ب7 عمال.

- فرع GI الموجود في تيزي وزو يحتوي على:

صناعة الملابس الخاصة بالأطفال للذكور و الإناث، بهدف تخفيض أعباء الموظفين قرر مدير الفرع أن يتحكم في كلا الملابس مدير المبيعات ب5 عمال، مدير تقني واحد ، مدير مالي واحد، مدير المشتريات والتخزين ب3 عمال.

- فرع GI الموجود في سطيف يحتوي على:

منتوج واحد يتمثل في حقائب رياضية الخاصة بالرجال و النساء، يتحكم فيه: مدير المبيعات ب6 عمال، مدير تقني واحد، مدير مالي واحد، مدير المشتريات والتخزين ب3.

المطلوب:

- ما هي المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها شركة GI لتنظيم هيكلها؟
- ما نوع الهيكل التنظيمي المناسب لشركة GI مع التعليل.
- أنشأ خريطة تنظيمية مناسبة لشركة GI.
- استخرج نقاط القوة الممكن أن تعتمد عليها الشركة و نقاط الضعف الواجب تداركها.
- ضع مع زملائك في مجموعة عمل قائمة تتضمن العوامل الخاصة بنجاح تصميم الهيكل التنظيمي ويقوم كل زميل منفردا بترتيب هذه القائمة التي تم التوصل إليها، بحيث يكون الترتيب على أساس الأهمية، ثم قارن الترتيب بين الزملاء وتعقد مناقشة توضح وتبرر كل ترتيب حسب كل مجموعة.

دراسة الحالة 05

تقوم مؤسسة ABC SARL الناشطة في مجال الألبسة بمحاولة إنشاء هيكلها التنظيمي معتمد في ذلك على وحدة قيادتها للفروع و تقسيم منتجاتها حسب المنطقة الموافق لفئة معينة من العملاء، نظرا لتعدد القرارات وكثرة الضغوط على المدير العام للمؤسسة قررت أن تفوض سلطة القرار لمديري الفروع حسب تدرجها الوظيفي، تتوزع مؤسسة ABC على ثلاثة فروع كما يلي:

- فرع ABC الموجود في باتنة يحتوي على:

صنفين من المنتج احدهما ملابس للرجال والآخر ملابس للنساء، نظرا لارتفاع رقم الأعمال المحقق في بيع ملابس النساء مقارنة بملابس الرجال قرر مدير فرع ABC باتنة أن تكون هناك منافسة في بيع كل منتج، لذا قرر ان يتحكم في كل منتج مجموعة من المدراء وهم: مدير المبيعات، مدير تقني، مدير مالي.

- فرع ABC الموجود في الجزائر العاصمة يحتوي على :

صناعة الملابس الخاصة بالأطفال للذكور والإناث، بهدف تخفيض أعباء الموظفين قرر مدير الفرع أن يتحكم في كلا الملابس مدير المبيعات، مدير تقني، مدير مالي، مدير المشتريات.

- فرع ABC الموجود في وهران يحتوي على :

منتج واحد يتمثل في ساعات اليد الخاصة بالرجال و النساء، يتحكم فيه مدير المبيعات، مدير تقني مدير مالي.

المطلوب: - ما هي المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة ABC لتنظيم هيكلها؟

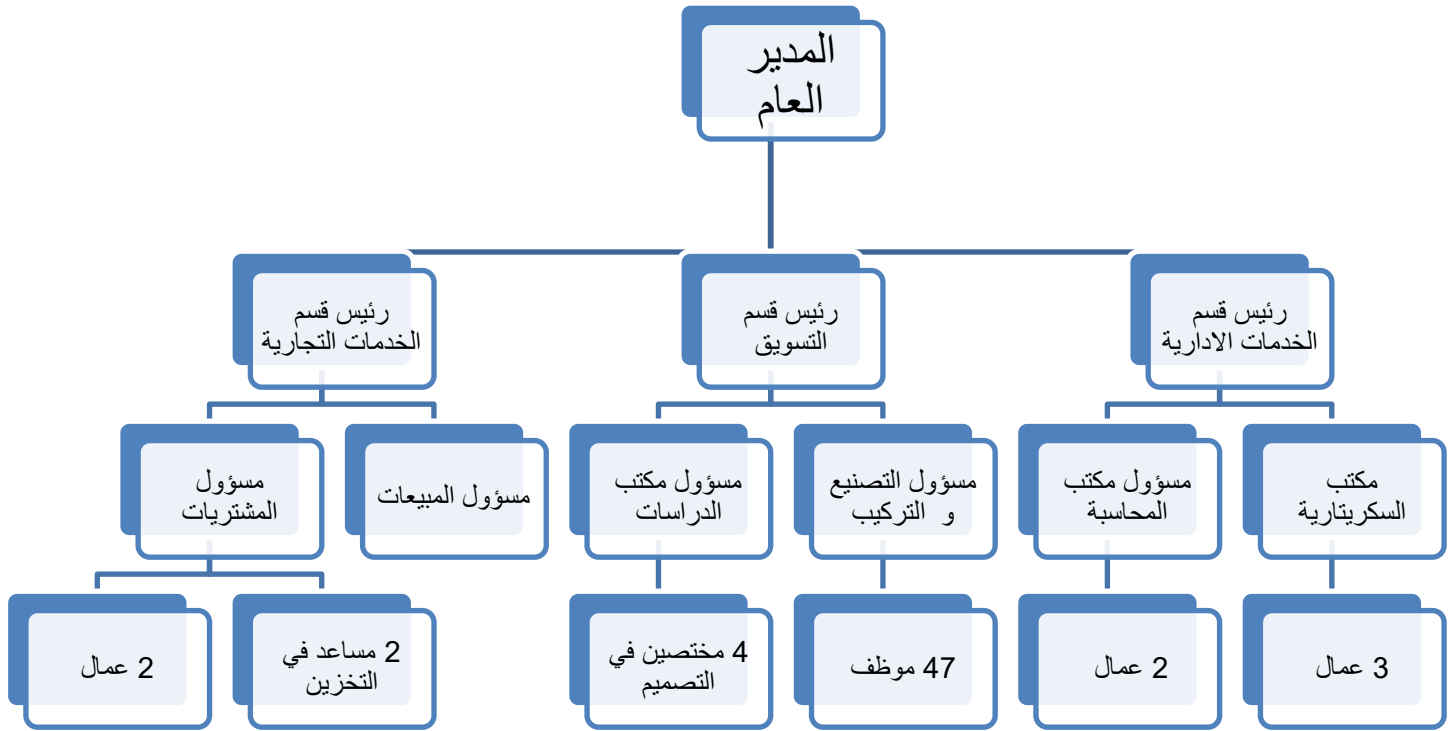
- ما اسم الهيكل التنظيمي الذي تقترحه مع التعليل.

- انشأ خريطة تنظيمية مناسبة لمؤسسة ABC.

- استخرج نقاط القوة الممكن ان تعتمد عليها المؤسسة ونقاط الضعف الواجب تداركها.

- دراسة الحالة 06

حلل الهيكل التنظيمي التالي الخاص بمؤسسة EBENEST المصنعة للأدوات الكهرومنزلية .



أجب على الأسئلة التالية:

- 1 - ما طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة EBENEST
- 2 - من يعمل تحت أوامر المدير العام و كم عددهم ؟
- 3 - كم من مسؤول تحت مسؤولية كل رئيس قسم ؟
- 4 - من لديه أعلى مستوى هرمي ، أدنى مستوى؟
- 5 - كم يبلغ العدد الإجمالي لعمال مؤسسة EBENEST
- 6 - من هم المسؤولون الأعلى لمكتب التصنيع و التركيب وكم من عامل تحت إمرته؟
- 7 - كم من عامل في قسم الخدمات التجارية؟
- 8 - ما هي المبادئ الأساسية التي تقترحها لتنظيم المؤسسة؟

دراسة الحالة 07

السيد مُجَّد و السيدة يمينة يسيران مطعم كبير، وفي نفس الوقت هما أصحاب هذه المؤسسة.

تتكفل السيدة يمينة بكل المشاكل الإدارية، ماعدا تلك المتعلقة بالفواتير التي يسيرها محاسبها المستقل السيد رمزي.

يتكفل السيد مُجَّد بالمطبخ بمساعدة مدرب و خباز. كما يتكفل أيضا بالسير الحسن للمعدات داخل المطعم و المطبخ. تشرف السيدة يمينة على الخدمة داخل قاعة استقبال الزبائن بمساعدة نادلين ومدرب تتكفل شخصيا على عملية تكوينه.

الأسئلة:

ماهي مختلف الوظائف التي تظهر داخل هذا المطعم؟

كيف يمكن إعداد الخريطة التنظيمية لهذا المطعم، مع استخراج مختلف الخدمات و العمال؟

دراسة الحالة 08

افعل كل شيء بنفسني

عائشة كانت قادرة ومتحمسة بشكل مهني. تمت ترقيتها لإدارة مجموعة من خمسة أفراد يقومون بعمل مماثل جدا لمهمتها السابقة. حدثت نفسها ان ترقيتها كانت بسبب أدائها الممتاز في المهام السابقة.

ولذلك، يجب أن يكون لدي خبرة أكبر من أي من المرؤوسين تحتي، وربما يمكن أن تفعل معظم العمل بشكل أفضل وأسرع مما يمكن أن يقوموا به. وسأقوم بتدريبهم عندما يكون لدي الوقت، ولكنني الآن يجب أن أركز على إنجاز الأعمال. .

لم تمرر عائشة أي مهام رئيسية لموظفيها؛ فعلت العمل بنفسها.

مع مرور الوقت، زادت ساعات عملها بشكل مطرد وكانت أقل وأقل إتاحة لنظرائها - وللمشرف الخاص بها، الذين كان التنسيق معهم مهما . ولم تعط موظفوها سوى العمل الروتيني، ولم يتلقوا أي تدريب، ولم يعرفوا سوى القليل جدا عن المشاريع الكبرى الجارية.

استقال واحد بالفعل بسبب عدم وجود التحدي والنمو الشخصي. كانت عائشة مشغولة جدا لتجد شخصا ليحل محله. وأخيرا، وبعد 60 يوما، اتصل مشرف عائشة بها لمناقشة أدائها. ماذا كنت ستقول لعائشة إذا كنت المشرف عليها؟

سؤال 1: لماذا من المهم على المشرف أن يقوم بالتفويض؟

سؤال 2: ما الدور الذي يلعبه "التدريب" في عملية التفويض؟

سؤال 3: لماذا يفشل المشرفون في التفويض؟

دراسة الحالة 09

مؤسسة ناشطة في مجال النسيج يتكون جهازها التنظيمي من مدير تنفيذي، مسير مالي، مدير مبيعات، وخمس (05) عمال يرأسهم مدير إنتاج .

حدّد (صنّف) نوع المؤسسة وأذكر خصائصها ومميّزات هيكلها التنظيمي .

بعد 5 سنوات من تحقيق الأرباح والتطور وتوسيع حصّتها السوقية قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في السوق حيث قامت بمضاعفة عدد العمال التشغيليين إلى 10 أضعاف وإضافة أقسام جديدة لهيكلها التنظيمي، فأصبح يتضمن الوظائف التالية : قسم المالية، قسم الإنتاج، قسم إدارة الموارد البشرية، قسم التسويق، قسم البحث والتطوير، قسم إدارة الأزمات، حيث يشغل كل قسم رئيس قسم و 3 مرؤوسين إلا قسم الإنتاج الذي يضم رئيس قسم ومرؤوس مسؤول عن الإشراف على 10 عمال .

المطلوب:

- حدّد (صنّف) النوع الذي أصبحت تنتمي إليه المؤسسة بعد هذا التطور . مع التعليل.
- حدّد نوع نطاق الإشراف المتّبع في كلّ مستوى من المستويات الإدارية المبينة على الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة .
- حدّد عدد كلّ العمال والموظفين لهذه المؤسسة بعد التطوير .
- بعد 13 سنة أخرى قامت المؤسسة بالتوسع عن طريق فتح فروع في 8 ولايات إضافة إلى المؤسسة الأم وفرعين (02) تم فتحهم بعد سنتين من التطوير .
- ما هي المبادئ الأساسية التي تقترح اتباعها في السياسة التنظيمية الجديدة للمؤسسة .
- إذا علمت أن كل فرع يملك نفس عدد عمال وموظفي المؤسسة الأم، حدد الصنف الذي أصبحت تنتمي إليه المؤسسة .
- اقترح نوع الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة بعد قيامها بفتح الفروع .

دراسة الحالة 10

تعتبر مؤسسة AQUOI SPA شركة ذات أسهم، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تقوم بإنتاج المياه المعدنية والمشروبات، وبغية إنشاء هيكلها التنظيمي تعتمد المؤسسة على وحدة قيادتها، حيث أن الرئيس المدير العام قرر أن يفوض سلطة القرار إلى مصلحة التسويق، مدير الوحدة وإلى مصلحة التوزيع، هذه الأخيرة وبهدف التحكم الجيد في المصلحة ثم تخصيص مكتب للزبائن، ومكتب للمراقبة والمراجعة الداخلية و مكتب البيع ومكتب تسيير المخزون.

إن مدير الوحدة هو المسؤول الأعلى لكل من مكتب الصيانة والأمن والسكرتيرة، حيث وضعت تحت مسؤوليته المصالح التالية:

- مصلحة التمويل وتضم مخزون للمواد الأولية ومخزون لقطع الغيار.
- مصلحة الموارد البشرية تضم مصلحة المستخدمين ومصلحة الأجور والوسائل العامة.
- مصلحة المحاسبة تضم مكتبين واحد للمحاسبة المالية والآخر للمحاسبة التحليلية.
- مصلحة الإنتاج وتخص إنتاج المياه المعدنية والمشروبات.
- المخبر يضم مكتب لمعالجة مياه الإنتاج ومكتب لمعالجة مياه الصرف.

المطلوب:

- إنشاء خريطة تنظيمية للمؤسسة؟
- ما اسم الهيكل التنظيمي الذي تقترحه لهذه المؤسسة؟
- ما هي أهم المبادئ التي تعتمد عليها هذه المؤسسة لتنظيم هيكلها؟
- ما هي أهم مميزات وعيوب النظام الهيكلي الذي اعتمدت عليه هذه المؤسسة؟
- من يعمل تحت أوامر الرئيس المدير العام وكم عددهم؟

دراسة الحالة 11

تعتبر مؤسسة للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر حيث تسيطر على 80% من

احتياجات السوق الوطني وذلك نظرا لجودة منتجاتها، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، اسمها

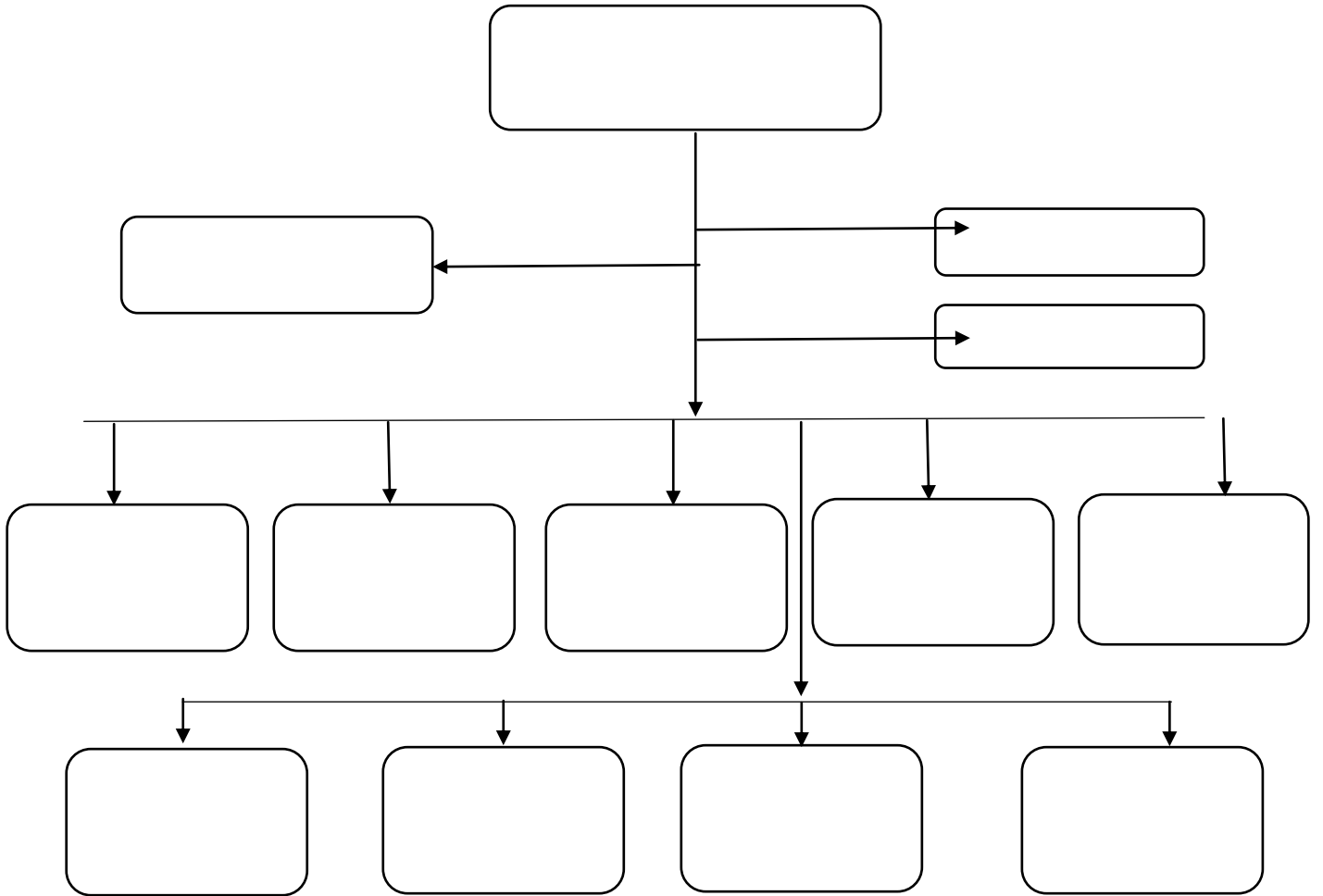
التجاري ENPE، رقم أعمالها مليار دينار، ومجموع حصيلتها السنوية ما بين 300 مليون دينار، وعدد

عمالها 200 عامل، تعتمد على المدير العام في اتخاذ قراراتها و تعتمد على تسلسل تنظيمي في اتخاذ القرارات

و الرأي الأخير يعود إلى المدير العام للمؤسسة ، فكل مديرية متخصصة في ميدان عملي معين ، وقد بدأ

نشاط المؤسسة لأول مرة بميكل متكون من خمس مديريات مركزية وأربع وحدات إنتاجية ومقرها الاجتماعي

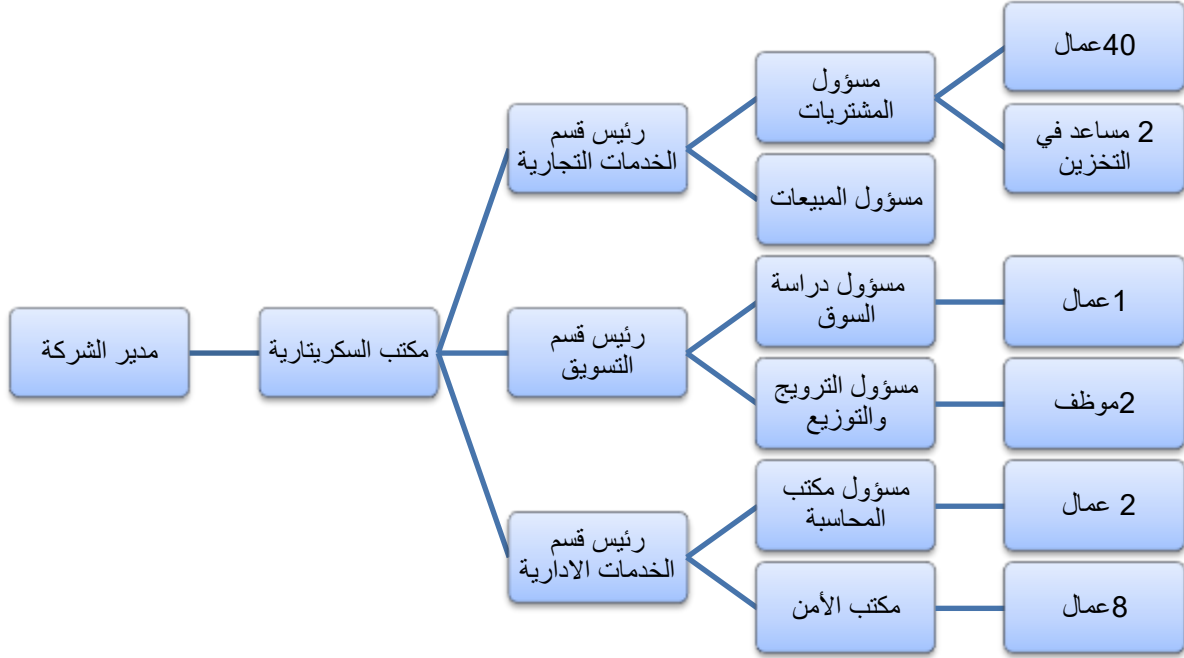
في البويرة، الهيكل التنظيمي موضح كالاتي:



- 1- قدم اسم للهيكل التنظيمي لمؤسسة مع تعليل؟
- 2- ما هي إيجابيات وسلبيات هذا النوع من الهيكل التنظيمي؟
- 3- ما هو حجم هذه المؤسسة مع تعليل ذلك ؟
- 4- ما هي المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
أرادت المؤسسة إدخال تغييرات وتعديلات من اجل مواكبة البيئة السريعة والمستمرة كما استعانت بخبرات جديدة من الموارد البشرية من اجل إحداث تغييرات حيث وصل عدد عمالها إلى 300 عامل، غير أن هذا الهيكل لم يعد مناسباً وخاصة بدخول المؤسسة إلى الاستقلالية فتمثلت التغييرات في تقسيم المديرية التجارية إلى مديرية التسويق والمبيعات ومديرية التموين ، وتقسيم المديرية التقنية إلى مديرية الإنتاج والنوعية ومديرية الصيانة و التطوير بالإضافة لتغيير قسم الإعلام الآلي والتدقيق إلى مديرية التدقيق والأنظمة ، بالإضافة إلى إنشاء وحدتين انتاجيتين في سوق أهراس وسيق وتعيين مسؤول للاتصال ومسؤول لنظام الجودة بهدف نيل شهادة الايزو ، و مدققون علي مستوي الإدارة العليا ، كما أصبح الهيكل مرن لا مركزي .
- 5- ما هي أهم أسباب التي تواجه المؤسسات من أجل إعادة تنظيمها؟
- 6- أذكر مراحل تصميم هيكل تنظيمي من قبل المكتب المتخصص مع شرح ؟
- 7- أنشأ خريطة تنظيمية مناسبة للمؤسسة؟
- 8- كم أصبح يضم الهيكل التنظيمي الجديد من مديريات ؟
- 9- كم أصبح يضم الهيكل التنظيمي الجديد من وحدات إنتاجية ؟
- 10- في رأيك حسب الهيكل التنظيمي الجديد حجم المؤسسة بقية نفسه أو قبل التعديل أم لا، مع التعليل؟
- 11- ما هي المبادئ الأساسية التي تقترحها لتنظيم المؤسسة؟

دراسة الحالة 12

خريطة تنظيمية لمؤسسة خدمية



المطلوب:

- بصفتك خبير في تصميم الهياكل التنظيمية ما رأيك في هذه الخريطة التنظيمية؟
- ما هو نوع الخريطة التنظيمية؟ وما هي الأنواع الأخرى للخرائط التنظيمية التي تعرفها؟
- ما هو نوع الهيكل التنظيمي المناسب لهذه المؤسسة ربما بعد تعديلك للخريطة؟
- كم من مستوى تنظيمي موجود في المؤسسة؟ مع ذكرهم.
- ما هي التعديلات الهيكلية التي تقوم بها بناء على الأخطاء التي تلاحظها؟
- ماذا تقترح لتنظيم المؤسسة اعتمادا على مبادئ التنظيم؟
- أعد تصميم الخريطة التنظيمية حسب التعديلات والمبادئ المقترحة.

دراسة الحالة 13

باعتبرك طالب سنة ثالثة ليسانس وطلب منك إعداد تقرير التربص، وأردت دراسة درجة التخصص الوظيفي في مؤسسة صغيرة أو دراسة حالة قسم علوم التسيير في جامعة البليدة 02، بالتالي قدم لك المقياس التالي المبني على مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول الذي أدناه .

مقياس ليكارت لتحديد درجة التخصص الوظيفي

لا أوافق تماماً	لا أوافق	متوسط الموافقة	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
1	2	3	4	5	تتضمن وظيفتي مهاماً و أنشطة قليلة و محددة بدقة
1	2	3	4	5	تحتاج وظيفتي لمهارات دقيقة و متخصصة علمياً
1	2	3	4	5	تتمتع وظيفتي باستغلال و تميز عن باقي الوظائف
1	2	3	4	5	يصعب أن أكرر مهام وظيفتي في اليوم الواحد
1	2	3	4	5	يصعب الانتقال من وظيفتي الحالية لوظيفة أخرى

المطلوب:

- ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات الجدول الذي أعلاه.
- ماذا نقصد بدرجة التخصص الوظيفي؟ وهل يمكن اعتماده كمبدأ لتنظيم المؤسسة؟
- هل تختلف درجة التخصص الوظيفي من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبرى؟ وضح ذلك.
- أحكم على درجة التخصص الوظيفي حسب إجابتك من خلال حصر الدرجات في المجالات

التالية:

- إذا حصلت على 19-25 درجة فوظيفتك على درجة عالية من التخصص.

- إذا حصلت على 12-18 درجة فوظيفتك متوسطة في التخصص.

- إذا حصلت على 05-11 درجة فوظيفتك غير متخصصة و هي عامة.

ملاحظة: يمكن أن تكون اختلافات في الإجابة من عبارة لأخرى لكن في الأخير ستنحصر في المجال الصحيح

المطلوب.

دراسة الحالة 14

باعتبارك نائب رئيس قسم علوم التسيير وطلب منك مستوى تطبيق التسلسل الرئاسي استخدم المقياس التالي لقياس مدى استخدام منظمتك لمبدأ التسلسل الرئاسي .

مقياس ليكارت لتحديد مستوى التسلسل الرئاسي في المنظمة

العبارات	أوافق تماما	أوافق	متوسط الموافقة	لا أوافق	لا أوافق تماما
هناك احترام كامل من المرؤوسين للرؤساء	5	4	3	2	1
رئيسي لديه صلاحيات في تحديد و تغيير ما أقوم به من أنشطة	5	4	3	2	1
رئيسي يمارس إشراف تفصيلي و مباشر على عملي	5	4	3	2	1
رئيسي يحدد النتائج المطلوبة في عملي و أسلوب تنفيذها	5	4	3	2	1
رئيسي يقيم نتائج عملي حسب النتائج المطلوبة	5	4	3	2	1

المطلوب:

- ماذا نقصد بالتسلسل الرئاسي؟
- هل يمكن للمنظمة (الجامعة) أن يكون لها تسلسل رئاسي طويل ونجد جزء منها له تسلسل رئاسي قصير؟ كيف ذلك وأعط مثال عن ذلك الجزء أو الفرع
- ما هي عيوب التسلسل الرئاسي الطويل؟
- ما هي مميزات التسلسل الرئاسي القصير؟
- ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات السابقة الذكر.

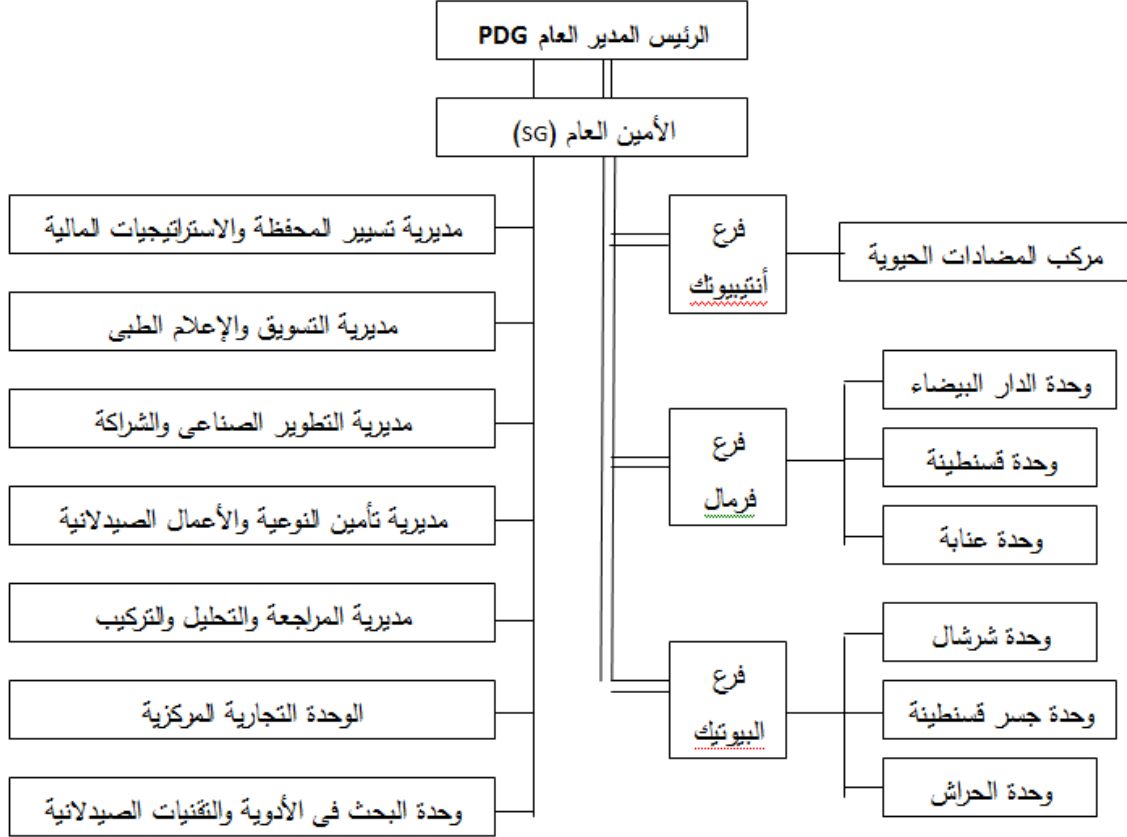
- أحكم على مستوى التسلسل الرئاسي من خلال حصر الدرجات التي عينتها في إحدى المجالات التالية:

- إذا حصلت على 19-25 درجة فمنظمتك لديها مستوى جيد من التسلسل الرئاسي.
- إذا حصلت على 12-18 درجة فمنظمتك لديها مستوى متوسطة من التسلسل الرئاسي.
- إذا حصلت على 05-11 درجة فمنظمتك لديها مستوى منخفض من التسلسل الرئاسي.

- هل هناك طريقة لمعرفة نوع التسلسل الرئاسي المستخدم في المنظمة مباشرة دون حساب الدرجات كما في السابق؟

دراسة حالة 15

الخريطة التنظيمية لمؤسسة صيدال



المطلوب:

- ما طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال؟
- ما هي المنظمات التي يمكن لها إتباع نفس الهيكل التنظيمي؟
- ما هي مميزات وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية؟
- هل تتبع مؤسسة صيدال نظام هيكل ميكانيكي أم عضوي حديث أم مختلط؟ برر إجابتك بعد البحث في الموقع الرسمي للمؤسسة.
- حسب نظرك وبعد بحثك ما هي العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال؟

دراسة الحالة 16

لمعرفة نوع التنظيم المتبع في المنظمة (جامعة البليدة2) حسب النظام المطبق إما عضوي أو ميكانيكي، يقدم

إليك مجموعة من العبارات التي تقاس بطريقة ليكارت الخماسية كما يلي:

غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق تماما	العبارات
					لا ينتظر العاملون أي أوامر من رؤسائهم لكي يتصرفوا
					يتشارك معظم العمال الرأي مع رؤسائهم
					يعبر العاملون عن آرائهم بحرية تامة
					يتم تشجيع العمال على إبداء الرأي وطرح الأفكار الإبداعية
					تطور مهارات وقدرات العمال أمر مهم جدا في المنظمة
					يلعب المرؤوسين دور كبير في إدارة المنظمة وتنميتها
					تتغير القواعد والإجراءات حسب الموقف الذي نعيشه وحسب القرارات المطلوبة
					لا يستدعي الأمر للتسلسل الرئاسي للتعامل مع حالة معينة
					وصف الوظائف يتميز بالعمومية في المنظمة
					التكيف مع الظروف والتغيير مع الموقف أمر مهم في المنظمة
					يتم تشكيل الكثير من الأفراد أو الفرق لحل مشكلة ما

المطلوب:

- ماذا نقصد بالتنظيم الحيوي والتنظيم الآلي ؟
- ما هو الفرق بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي و الهيكل التنظيمي العضوي ؟
- إملأ فراغات الجدول بوضع العلامة X في المكان الذي تراه مناسباً.
- نقط كل إجابة كما يلي: موافق تماماً 5، موافق 4، حيادي 3، غير موافق 2، غير موافق تماماً 1.
- أحكم على نوع التنظيم المتبع في المنظمة بمحصر الإجابة في إحدى المجالات التالية:
 - من 1 إلى 29 تنظيم ميكانيكي.
 - من 30 إلى 38 مختلط.
 - من 39 إلى 55 نقطة تنظيم حيوي.

دراسة الحالة 17

- تفويض السلطة -

1. توجه رئيس القسم في المنظمة التي تعمل بها إلى رئيسه الأعلى، وقال له مندهشاً: كيف يمكن للإدارة العليا أن تحاسبني على خطأ أحد المرؤوسين لدي؟ فرد عليه رئيسه بهدوء: أعلم أن تفويضك لجزء من عملك وسلطتك إلى أحد مرؤوسيك لا يعني أنك قد فوضت المسؤولية، فما زلت تحاسب على خطأ في أداء مرؤوسك في شيء فوضت له سلطتك.

- عقب بالرأي والشرح على الواقعة المطروحة أعلاه.

2. قمت أنت باعتبارك مشرف على قسم علوم التسيير بتفويض جزء من سلطتك إلى أحد مرؤوسيك وبعد مدة أخطأ بصورة جسيمة، بدأت أنت توجه له الاتهام والغريب أن رئيسك في العمل بدأ هو الآخر في توجيه الاتهام لك، والأغرب أن مرؤوسك بدأ هو أيضاً في توجيه اللوم لك.

- من المخطئ في هذا الموقف؟ حلل وجهة نظر الأطراف المختلفة.

- حدد أين يقع الخطأ؟ والاحتمالات المختلفة للخطأ.

- قدم حلول لعدم تكرار الحالة من خلال إنشائك لتنظيم واضح ودقيق لتفويض السلطة.

3- باعتبارك مديراً في الإدارة العليا، سألك رئيس قسم جديد يتولى العمل الإشرافي لأول مرة عن كيفية استخدام سلطاته بطريقة جيدة، ما هي النصائح التي توجهها له، ضع هذه النصائح في شكل قائمة بما يجب عمله وما يجب الانتهاء منه، والخطوات الواجب أن يمر بها في الاستخدام الأمثل للسلطة.

4- بعد عملك في عدة مناصب إدارية أصبحت خبير في تدريب العمال وتكوينهم وطلب منك تقديم برنامج

عنوانه كيف تكون مفوض للسلطة بشكل فعال ، مما أستدعى بك إلى أن ترشد المديرين عند تفويضهم لجزء

من سلطاتهم إلى مرؤوسيههم بعدد من المبادئ، فما هي هذه المبادئ؟

- وما هي الأخطاء الشائعة التي يقع فيها البعض عند تفويض السلطة؟

- هل التفويض الجيد ينمي ويطور قدرات ومهارات العمال؟ كيف ذلك؟

- ما هو الحل العقلاني والرسمي في حالة وقوعك تحت إشراف مدير متسلط في سلطته بقوة ؟

دراسة الحالة 18

يريد مدير مؤسسة "الخزف الذهبي" الإنتاجية إعادة تنظيم وتصميم مؤسسته خاصة وهو يريد تطوير قسم الإنتاج إلا أنه يواجه عدة مشاكل، رغم مركزية قراراته ومرونته مع عماله ، لذا استشارك في كيفية تحقيق ذلك في ظل المعلومات التي لديه كما يلي:

- المدير العام هو المسؤول الأعلى لثلاث مدراء مما يخول له تفويض صلاحياته إلى مدير إداري، مدير

إنتاج، مدير الصيانة، وللمدير العام مساعدين مباشرين وهم السكرتير، مراقب للجودة ، مراقب

للتسيير.

- نظرا لخبرة المدير الإدارية يريد إنجاز عدة مهام بنفسه، لأن حسب نظره مرؤوسيه ليس لهم الخبرة

والكفاءة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، بالتالي نشأ ضغط كبير على المدير الإداري بالإضافة إلى

كثرة مهامه ونشاطاته الإدارية الموزعة على الأقسام التالية: إدارة شؤون الموظفين، المالية والمحاسبة،

الخدمات الاجتماعية، المبيعات، الأمن.

- أما مدير الإنتاج فكانت مهامه مجزأة على قسم الإنتاج وقسم التخزين والتوزيع، ويكون في نفس

مستواه التنظيمي مدير الصيانة الذي يشرف على مهمة الكهرباء وتصليح أعطاب الآلات والمعدات

الإنتاجية.

المطلوب:

- أرسم الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

- ما هو اسم الهيكل التنظيمي الذي يناسب المؤسسة.

- ما هي مميزات وسلبيات تنظيم المؤسسة؟

- ماذا تقترح لإعادة تنظيم المؤسسة وإعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد؟

دراسة الحالة 19

يتطلب التوصل إلى تقسيم العمل إلى وحدات إدارية بشكل ناجح، أن يدقق مديري الإدارة العليا والمسؤولين عن الهيكل التنظيمي في كل التفاصيل، ويناقشوا الهيكل التنظيمي المقترح للوحدات التنظيمية الجديدة للتحقق من نجاح الهيكل، لذا بصفتك أحد المناقشين الإداريين استخدم الأداة التي أدناه للحكم على نجاح الهيكل التنظيمي.

أداة قياس نسبة نجاح الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي

لا	نعم	العبارات
		- هل الوحدات الجديدة قادرة على تغطية كافة الأعمال التي تحتاجها المنظمة؟
		- هل حجم العمل في كل وحدة محدد بوضوح؟
		- هل عدد العاملين في كل وحدة مناسب؟
		- هل هناك أعمال ومهام غير ضرورية في الوحدة ويمكن إلغاؤها أو تحويلها إلى طرف خارجي؟
		- هل هناك وصف دقيق يحدد ويحصر أعمال كل وحدة؟
		- هل تستطيع هذه الوحدات أن تعبر عن أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها؟
		- هل الوحدات الجديدة تسهل العمل وتجعله أكثر سرعة وكفاءة؟
		- هل الهيكل الجديد يضمن الإنضباط الداخلي والرقابة؟
		- هل العلاقات بين الوحدات التنظيمية محددة بوضوح؟
		- هل جدول الصلاحيات والسلطات محدد لكل وحدة تنظيمية؟
		- هل هناك أي تكرار في العمل بين الوحدات؟
		- هل هناك رضا من المديرين على هيكل الوحدات التنظيمية الجديد؟

المطلوب:

- ما هو المقصود بالوحدات التنظيمية؟ وهل هي ضرورية لكل أحجام المؤسسات؟
- ما هي الأسس التي يتم عليها تقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات إدارية تنظيمية؟
- على أي أساس تم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تنتمي إليها إلى وحدات تنظيمية؟
- إستخرج نسبة نجاح الوحدات التنظيمية للمنظمة التي تدرس فيها أو التي تعمل فيها، من خلال حساب نسبة الإجابات (بنعم) إلى الإجابات ب (لا)، وكلما كانت الإجابات (نعم) أكبر من (لا) فإنه يمثل نجاح الوحدات التنظيمية.

دراسة الحالة 20

تهدف بلدية (X) في الجزائر إلى إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي ومعرفة نوع نطاق إشرافها، لذا تم إحصاء عدد المناصب النوعية حسب الخريطة التنظيمية لبلدية X ، حيث يتأصلها رئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت وصايتها الأمانة العامة التي تنقسم بدورها إلى أقسام و كل قسم إلى مديرية و كل مديرية إلى مصالح و كل مصلحة إلى مكاتب كما هو موضح في الجدول التالي.

عدد المناصب النوعية حسب الخريطة التنظيمية لبلدية بسكرة

عدد المكاتب	عدد المصالح	المديريات	الأمانة العامة/القسم
07	02	/	الأمانة العامة
08	04	- مديرية المالية والممتلكات	قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة
04	02	- مديرية الوسائل العامة	
06	02	- مديرية تسيير الموارد البشرية	
06	03	- مديرية البيئة	قسم التعمير والبيئة
12	04	- مديرية التعمير	
06	02	- مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية.	قسم التنظيم والشؤون العامة
08	02	- مديرية الشؤون العامة.	
55	21	المجموع	

قام رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية بعقد إجتماع مع الأمانة العامة بخصوص وضعية الهيكل التنظيمي الذي أنشأ بمرسوم تنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1992/02/02 و لم يتغير إلى غاية القرار رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 الذي بدوره لم يتغير إلى يومنا هذا و عليه ختم الاجتماع بتكليف الأمانة العامة (وأنت المسؤول عنها) بعدة مهام تتمثل فيما يلي:

1. إعطاء نوع نطاق الإشراف مع ذكر مزاياه و عيوبه باعتباره يكون:

- ✓ ضيق إذا كان المسؤول يشرف على أربعة رؤوسين فأقل
- ✓ متوسط إذا كان المسؤول يشرف على خمسة و تسعة رؤوسين
- ✓ واسع إذا كان المسؤول يشرف على 10 رؤوسين فأكثر

2. تمثيل المستويات التنظيمية في شكل هرمي، مع ذكر عدد كل مستوى تنظيمي .

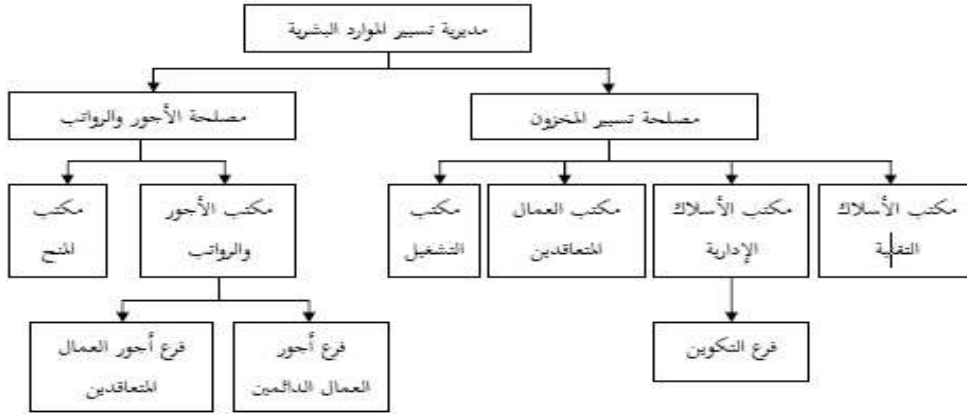
3. إنشاء الخريطة التنظيمية للبلدية دون إدراج المكاتب.

4. دراسة مدى مرونة الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة في ظل التغيرات التي تطرأ في المحيط الداخلي

و الخارجي للبلدية.

دراسة الحالة 21

مواصلة لدراسة الحالة السابقة، يجلب رئيس المجلس الشعبي البلدي من مدير تسيير الموارد البشرية (بصفتك أنت المدير) أن يعد بطاقة الوصف الوظيفي لمديرية تسيير الموارد البشرية انطلاقاً من الخريطة التنظيمية التالية:



- ماهي الأخطاء التي تلاحظها في الخريطة التنظيمية التي أعلاه؟

نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي لمديرية تسيير الموارد البشرية

عدد المستويات التنظيمية	المسمى الوظيفي	عدد المصالح التابعة للمديرية	المجموعة الوظيفية لنفس المستوى التنظيمي
			المستوى التنظيمي للمديرية
			المدير المباشر للمديرية
الوظيفة الرئيسية			
الموظف المناسب لهذه الوظيفة يجب أن يكون ذو إطلاع ومعرفة في (أكتب القطاعات التي تتطلب أن يحظى بها هذا الموظف مثل المصارف أو علم الإدارة ..). يجب أن يكون قادر على التواصل بشكل فعال مع الأقسام الأخرى بالمنظمة. ويجب أن يكون حامل هذه الوظيفة متحلي بأخلاقيات العمل.			
.....			
.....			
.....			

الوظائف الرئيسية للموظف ستكون (اذكر باختصار الوظائف الرئيسية التي سيقوم بها الموظف	
	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
المهام الرئيسية والمسؤوليات	
	<ul style="list-style-type: none"> • اكتب المهام والمسؤوليات بشكل تفصيلي هنا • • • •
المهارات الشخصية	
	<ul style="list-style-type: none"> • اكتب المهارات الشخصية بشكل تفصيلي هنا • • • • •
الخبرات المطلوبة	
	حامل الوظيفة يجب أن يكون على الأقل ذو خبرة عملية تتراوح ما بين سنة إلى سنوات في مجال الأمانة العامة
إخلاء مسؤولية	
	<ul style="list-style-type: none"> • إن هذا الوصف الوظيفي يعني أن المسؤوليات والمهام المذكورة أعلاه متعلقة بحامل الوظيفة، ويتعين على حامل الوظيفة تطبيقها بشكل كامل. • قد يلحق الموظف حامل الوظيفة بعض الأعمال التي لم تدمر في هذا الوصف الوظيفي، وعليه فأنا الموظف ملزم بتطبيق ما يطلبه العمل بناءً على توجيهات المشرف أو المدير المباشر لحامل الوظيفة.

- سيتم مراجعة هذا الوصف الوظيفي من وقت لآخر وقد يتطلب بعض التعديلات لتلائم المهام والمسؤوليات المناطة بالموظف.
- المتطلبات الوظيفية المذكورة تمثل الحد الأدنى للقيام بهذه الوظيفة.
- لتطبيق هذه الوظيفة بنجاح، يتعين على الموظف امتلاك المهارات والقدرات المذكورة في هذا الوصف الوظيفي.

اسم حامل الوظيفة	اسم المدير المباشر
توقيع حامل الوظيفة	توقيع المدير المباشر
التاريخ:	التاريخ:

المراجع:

1. أحمد ماهر، نظرية التنظيم- الماضي و الحاضر و المستقبل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2017.
2. بلكبير يومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
3. بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، الجزائر، 2016.
4. بيتر دراكار، الإدارة، الجزء الثاني المدير، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1997.
5. خروبي سفيان، مطبوعة في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021.
6. غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
7. محمد الصبري، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، الجزء الثاني، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2005.
8. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
9. مؤيد سعيد سالم، تصميم المنظمة وتحليلها، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2019.