

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

### تحت عنوان:

تحليل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف  
بالمسيلة

### تحت اشراف:

الدكتورة: تاهمي نادية

### من إعداد الطلبة:

- دوشة سيف الدين
- دراس نسيم

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلَّهِ فَجَاءَهُ بِبُرْهَانٍ  
فَرَدَّهُ عَلَيْهِمْ أَلْفَ تِسْعِينَ آيَةً  
مُتَوَاتِرَةً فِي سِتْرَيْنِ إِنَّ اللَّهَ  
كَاشِفُ الضُّرِّ وَالْكَارِ

١٤٣٨

## شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات.

على ما من به علي من التمام و الكمال بعد التيسير و التوفيق لنجاح هذا

العمل و استنادا لقوله عليه الصلاة و السلام

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أوليائي الكرام .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في انجاز هذا

العمل وأخص بالذكر إلى جميع خريجي دفعة 2023

## اهراء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له  
اماله الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل  
قوة، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى.  
ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره. الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت  
على كل شيء، التي رعنتي حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق،  
تتبعني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز  
ملاك العين جزاها الله عين خير الجزاء في دارين.

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع بما لكي ادخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى اخواتي الى  
رفاق دربي وأحلى الأصدقاء.

كما اهدي ثمرة جهدي للدكتورة تاهمي نادية الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت اليه فأناها  
لي وكلما دب الياس في نفسي زرع فيها الامل كما لا ننسى ان اشكر كل الأساتذة الكرام  
والزملاء الذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي. والى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير في ذواتنا  
وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.....

## اهراء

يا لها من لحظة ستبقى ذكرى تؤرقني لأنها لحظة جميلة و تاريخية حقا انها لحظة رائعة..

الى من صلى الله عليه دائما حبيبه خير الخلق كلهم منارة العلم , و منبع الحلم الذي ندعو ان يجمعنا به الله في الفردوس الأعلى الرسول الحبيب ..محمد صلى الله عليه و سلم..

الى من قال الله عزوجل : .. و قضى ربك ان الا تعبدوا الا إياه و بالوالدين احسانا..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من بعد الله عزوجل الى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه ... ألى رمز الصمود و الجهاد الى صاحب الصدر الرحب الذي كرس حياته من اجل تعليمي.. الى من علمني الحق دون تردد .. الى من اعتبره وسلما للحب والعطاء ..

اليكي التي باركتني بدعائها .. و سهرت من اجلي الليلي لتخففي عني دموع الالام .روحي و منبع وجودي..

"امي الحبية الغالية .. شكرا لكي على كل ما فعلته من اجلي..

كما اهديها الى اخوتي وأصدقائي

وأخيرا الى من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي , و كل من لم يذكرهم قلبي و لم ينساهم قلبي و عقلي..

فهرس

---

المحتويات

---

المحتويات

ص	العنوان
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
ب	مقدمة
02	المبحث الأول: أساسيات نظرية حول الهيكل التنظيمي.
02	المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.
03	المطلب الثاني: خصائص، أبعاد وأهمية الهياكل التنظيمية.
07	المطلب الثالث: أهم أنواع الهياكل التنظيمية.
27	المبحث الثاني: التربص الميداني بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.
27	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني.
32	المطلب الثاني: التعريف بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.
34	المطلب الثالث: تفصيل وتحليل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.
41	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

---

والأشكال

---

## فهرس الجداول

ص	العنوان
11	الجدول رقم: 01 يبين أوجه الاختلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

## فهرس الأشكال

ص	العنوان
12	الشكل رقم 01: يبين خصائص كل من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية
15	الشكل رقم 02: شكل يوضح الهيكل الوظيفي للمنظمة
16	الشكل رقم 03: يمثل نموذج هيكل قطاعي تتجمع فيه العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين.
18	الشكل رقم 04: نموذج للهيكل الجغرافي.
19	الشكل رقم: 05: نموذج للهيكل المصفوفي.
22	الشكل رقم 06: يوضح تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشابهة.
24	الشكل رقم 07: يبين نموذج للهيكل الافتراضي
36	الشكل رقم 08 : يمثل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.

# مقدمة

---

## مقدمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية , من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة , و تقادي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات , فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، و الالتزامات المترتبة على الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، ولهذا فان عبء العمل والمسؤولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة.

تعتبر غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، تعنى بكل ما يتعلق بأصحاب المهن والحرف المختلفة من فنية وإنتاجية وخدماتية، ولذلك فإن الهيكل التنظيمي للغرفة يعتبر أساسيا وفعالاً، إذ يستمد قوته من التركيبة البشرية الموجودة في الغرفة إضافة إلى جملة الأهداف المسطرة داخليا وخارجيا.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة التالية:

**ماهي أهم خصائص الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ؟**

### • الدراسات السابقة:

العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي نذكر منها:

1- دراسة ( منصورى الهام، منصورى كمال)، قدمت كـمقال علمي في مجلة ابحاث اقتصادية و

ادارية (ديسمبر 2014)، تحت عنوان: **المواءمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي**، تناول البحث تحليل هذه العلاقة انطلاقا من استعراض عدد من النظريات التي تناولت هذه العلاقة مع التركيز على نظرية المنشأة القائمة على الموارد، ليصل البحث إلى تأكيد العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العلاقة يمكن أن تشمل الموارد أو المحيط أو الشبكة.

2- دراسة ( هادي عبد الوهاب الابرو، وسام بدر كاظم)، قدمت كـمقال علمي في المجلة العربية

للادارة (مارس 2018)، تحت عنوان: **دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العالقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صناع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية**، حيث سعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي حول موضوع "دور الهيكل التنظيمي باعتباره متغير" للعلاقة فيما بين تكنولوجيا المعلومات على كل من اتخاذ القرار و الاتصالات التنظيمية" أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير موجب لتكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية. وتأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات والاتصالات التي تمتلك تأثير التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي في اتخاذ القرارات .

3- دراسة ( مالكي محمد)، قدمت كأطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- تخصص مقاولاتية

لجامعة أدرار (2019/2020)، تحت عنوان : أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي و دوره في تعزيز المعرفة التشاركية و ذلك من خلال بعد التخصص ، بعد التعقيد، بعد الرسمية، وبعـد المركزية بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضا إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات ادارة.

#### • محتوى الدراسة:

تناولنا في المبحث الأول أساسيات نظرية حول الهيكل التنظيمي، حيث تم التطرق الى تعريف الهيكل التنظيمي، وتحديد الابعاد والخصائص الخاصة به، إضافة الى ابراز الاهمية البالغة للهيكل، مبرزين بعدها أنواع الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة (كدراسة حالة)، مبرزين بذلك الاجراءات المنهجية للبحث الميداني واهم الأدوات المستعملة في ذلك، وفي الاخير تطرقنا الى التعريف بميدان الدراسة (غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة) من حيث النشأة والتطور والمهام المنوطة بها.

المبحث الأول:

أساسيات نظرية حول

المبطل التنظيمي.

## المبحث الأول:

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على انه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر الى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

### المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.

تتعدد تعريفات الهيكل التنظيمي وفق الرؤى المختلفة حيث:

- يعرف الهيكل التنظيمي على أنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- الهيكل التنظيمي هو ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية<sup>2</sup>
- كما يعرف الهيكل التنظيمي على انه " هو الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"<sup>3</sup>
- ويعرف باعتباره إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية وسماه البعض بالهرم التنظيمي وذلك لأن الهيكل التنظيمي يوضح العلاقة بين

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 143.

<sup>2</sup> عبد الباري دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1994 ص16.

<sup>3</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002 ص205.

التقسيمات التنظيمية المكونة للمنظمة من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم<sup>1</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة الإطار أو الخريطة التنظيمية التي يظهر فيها تقسيم الوظائف أو الوحدات التنظيمية والمهام والعلاقات بين المستويات الإدارية، بغية تحقيق جملة من الأهداف.

### المطلب الثاني: خصائص، أبعاد وأهمية الهياكل التنظيمية.

تتميز الهياكل التنظيمية بعدة خصائص وأبعاد، أدت الى ابراز الأهمية البالغة لها.

#### أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي.

تعتبر خصائص الهيكل التنظيمي الفعال والتي تتضمن أدوار السلطة التي يتم تحديدها بوضوح والوصف الوظيفي التفصيلي، بالإضافة إلى المعايير الموضوعية والاتصالات الفعالة ثنائية الاتجاه بين الإدارات وبين الإدارة والموظفين، وتشمل تلك الخصائص الآتي:

#### - التنظيم وفقاً للتخصص الوظيفي:

وهو تخصص العمل الذي يمكن الإشارة إليه بأنه تقسيم العمل والذي يعتبر الدرجة التي يتم بها تقسيم المهام المحددة داخل المنظمة إلى وظائف فردية، حيث عندما يكون التخصص في العمل واسع النطاق، قد تقوم الشركة بتعيين مهمة واحدة لفرد باعتباره جزء من مشروع كبير. وكمثال على ذلك قد تحدد مصانع خطوط التجميع مهمة واحدة مثل تشغيل آلة أو لحام جزء من أجل إكمال المنتج النهائي، أو تقوم بعض الشركات بتوسيع الوظائف بغرض تحدي الموظفين أو منح الموظفين بعض المسؤوليات الإضافية.

#### - استخدام الأقسام التقليدية:

نجد أن الهيكل التنظيمي الوظيفي يقوم بتجميع الوظائف وفقاً للوظيفة مثل التسويق والمبيعات وخدمة العملاء والتصنيع، حيث يمكن وصف التقسيم الإداري للطريقة التي تقوم بها المنظمة بجمع وظائف أو قطاعات مختلفة من شركتها معاً. وكمثال على ذلك المنطقة الغربية والشرقية فهي منظمة

---

1 الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، قطاع تنمية الموارد البشرية للشركة القابضة لمياه الشرب، الهيكل التنظيمي، 2015، ص7.

تستخدم مجموعات نهج التقسيم وفقاً لـ الجغرافيا وقد تشمل الأشكال الأخرى للقسم إدارة المنتج أو العميل أو السوق.

### - التسلسل الهرمي للسلطة

قد يستخدم أحد الأشكال التي تعتبر أكثر شيوعاً لنماذج إدارة الأعمال الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يستخدم نهج من أعلى إلى أسفل وفقاً لأدوات المحاسبة والذي يوضح لنا كيفية عمل هيكل تنظيمي لشركة ما، حيث إن التسلسل الهرمي للسلطة أو التسلسل القيادي قد يشير إلى خطة سلطة المنظمة حيث إنه يتعلق بمدى السيطرة.

### - علاقات الخط والموظفين:

تصف علاقات الخط والموظفين التي تمتد في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي المديرين المباشرين المسؤولين عن تحقيق أهداف الشركة أو أهداف المنظمة بشكل عام والتي تشمل تلك الموجودة في الخط المباشر أو سلسلة القيادة. حيث يقوم الموظفون أو المديرون بتقديم المشورة أو تقديم توصيات إلى المديرين المباشرين ودعم العمليات الشاملة مثال على ذلك نجد أنه في شركات البيع بالتجزئة، قد يشمل الموظفون المباشرون مديري الأقسام ومديري المتاجر ونائب الرئيس ورئيس العمليات ومجلس الإدارة.

### - اللامركزية والمركزية:

نجد إن الهياكل التنظيمية اللامركزية تقوم بنشر مسؤوليات اتخاذ القرار إلى مديري المستوى الأدنى وبعض الموظفين غير الإداريين ونجد في المقابل إن المنظمة المركزية تحتفظ بمسؤوليات التحكم واتخاذ القرار بالقرب من الجزء العلوي من الشركة. على سبيل المثال الشركات التي لديها عمليات امتياز قد تركز على التحكم في مقر الشركة، ولكن يعتمد تحديد ما إذا كانت الشركة لامركزية، أو مركزية على بعض العوامل التي هي مثل عدد المستويات الهرمية في التنظيم الهرمي المتسلسل التي تمتلكها المنظمة أو على تشتت الشركة بشكل جغرافي في أكثر من مكان

### ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي.

ويتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص103.

1. **التعقيد:** نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة.<sup>1</sup> يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا.<sup>2</sup>

2. **الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، حيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمّط. نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

3. **المركزية:** تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup> وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرار دون الرجوع الى المركز الإداري الأعلى.

### ثالثا: أهمية الهيكل التنظيمي.

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة. يمكن ابراز أهمية الهيكل التنظيمي في التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السامل، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص62.

<sup>2</sup> ياسف حسبية، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة، مجلة Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد10، العدد1، 2013/06/30، ص 142.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص 134.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة أولى، 2002، ص49.

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
  - يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
  - توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.
  - توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها.<sup>1</sup>

- تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في انه يلعب دورا حيويا في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وضمانه التكيف والتلازم بين مكونات ومتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية، وضمان التدفق الفاعل للعمليات المختلفة.<sup>2</sup>

ويستنتج الباحثون ان اهمية الهيكل التنظيمي تكمن بإسهامه في زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار، ووسيلة ربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات والقوانين معا بطريقة تلائم متطلبات المؤسسة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وكفؤة، كما انه صمام أمان لتقليل المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسات بسبب التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة، فهو يضفي على المؤسسات المرونة وسرعة الاستجابة للمستجدات.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

<sup>1</sup> مصطفى كامل، حول ترشيح الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي، الثاني حزيران، 2005، ص19.

<sup>2</sup> الشماع، محمد حسن خليل، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مطبعة دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق، 1989، ص254.

<sup>3</sup> وشاش فؤاد، صاطوري الجودي، عراك عبود عمير الديلمي، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد10، العدد1، 2021، ص56.

لقد اهتمت نظريات التنظيم الإداري للمنظمات، بتناول أوضاع وأنماط التصميم التنظيمي، وتتنوع مداخل هذه النظريات، في تحديد موقعها وطريقة تناولها وتصنيفها لنوعيات التصميم التنظيمي، حيث اختلفت الآراء والاتجاهات حول أنواع الهياكل التنظيمية، وفق منظور كل اتجاه. فمنهم من قسم الهياكل التنظيمية من زاوية الرسمية والغير رسمية، في حين ذهب أصحاب الاتجاه الحديث الى تقسيم الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

### أولاً: الهياكل التنظيمية الرسمية والغير رسمية.

وفق هذا المعيار يمكن تحديد نوعين مهمين، يستوعبان عبر فلسفتها كثيرا من الأفكار والمداخل والاتجاهات، التي عنيت بدراسة وتحليل الواقع التصميمي للمنظمات، بشكل يجعل كلا منهما، مجسد لمنظور كلي، له اشتراطاته وآلياته وخصائصه وفلسفته واستراتيجياته الممثلة لبنيته وخصوصيته، وهذان المنظوران هما :

#### 1. الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

واهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

(1) تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية.

(2) تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

(3) تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.

(4) تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

(5) تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.

(6) رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة إسماعيل، أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011،

مقال منشور على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr36074.html>، تم زيارة الموقع بتاريخ: 2023/04/23.

## (1) الهيكل التنفيذي:

هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

## (2) الهيكل الوظيفي:

استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أنتخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منسوبة، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.
  - إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
  - إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
  - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
  - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
  - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.
- ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين وهناك ثلاثة أنواع من الهياكل الوظيفية هي:  
أ. هيكل المهن في المنظم:

- اعتماداً على مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للمنظمة.
- ب. هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة:

- تعتبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسؤوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها.
- ت. هيكل الأجور في المنظمة:

تعتبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلى الأدنى ولمجموعة درجات.

### (3) الهيكل الاستشاري:<sup>1</sup>

- هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.
- ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة.
- الاستفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.
- ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، اليمن، 2002، ص 205.

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة.
  - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.
  - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.
- (4) الهيكل التنظيمي الشبكي:**

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

### II. الهياكل التنظيمية غير الرسمية:<sup>1</sup>

هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتنون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

### III. أوجه الاختلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي:

يمكن تلخيص الاختلاف الموجود بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير رسمي في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 205

الجدول رقم: 01 يبين أوجه الاختلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

الهيكل التنظيمي الرسمي	الهيكل التنظيمي غير الرسمي
يتم وضعه من قبل الإدارة العليا وفق طريقة مخططة ومدروسة	يتكون بطريقة عفوية من خلال مجموعة من العاملين يعملون معا.
العلاقات بين العاملين تتم وفق معايير مكتوبة.	العلاقات الشخصية هي الأساس في الهيكل غير الرسمي.
يمثل السلطة القانونية في المنظمة.	قد يؤدي إلى إيجاد مواقف واتجاهات تعارض قواعد الهيكل الرسمي.
يهدف العاملين من خلال الهيكل الرسمي إلى القيام بالمهام والواجبات التنظيمية.	يهدف العاملين في الهيكل غير الرسمي إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مكتسبة سابقة.

### ثانيا: الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية:

وبالمقابل هناك من يقسم الهيكل التنظيمي وفق الرؤية الحديثة، حيث طُرح السؤال التالي في تقرير نشرته شركة ديلويت عام 2017: «لماذا كانت التصميمات التنظيمية على رأس القائمة باعتبارها التوجُّه الأكثر أهمية في استطلاع Global Human Capital Trends خلال عامين متواليين؟»، وأشار التقرير إلى أنّ الإجابة بسيطة: تختلف الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ذات الأداء العالي اختلافاً جذرياً عن طريقة عملها قبل عشر سنوات مضت. ومع ذلك لا تزال العديد من المؤسسات الأخرى تعمل وفقاً لنماذج عمل العصر الصناعي التي تعود إلى 100 عام أو أكثر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيفاء علي، أنواع الهياكل التنظيمية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership/> consulté en 23/04/2023

الشكل رقم 01: يبين خصائص كل من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية



المصدر: هيفاء علي، أنواع الهياكل التنظيمية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

consulté en 23/04/2023 <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/>

### 1. الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية:

صنّف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائمًا. تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسط ومن خصائصها أنّها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدّدة، كما أنّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدّدة بوضوح لكي ينفّذها المتخصّصون بها، وعدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنّ نطاق السيطرة ضيق)، ويسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصصية (أي أنّ المؤسسة تكون مقسّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصّصة وفقًا لمجال الخبرة). يمثّل هذا النوع من المؤسسات نموذجًا عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.

1. الهياكل التنظيمية العضوية:

أ- خصائص الهياكل التنظيمية العضوية:

إنّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة -المدير - كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقّدة المتغيّرة، وتكون عملينا التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضًا أنّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة). من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحوايب والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيّرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغيّر ذات المنافسة العالية تميل إلى تبني الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهم فهم طبيعة التصميمات والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبني نوع محدّد من هذا التنظيمات في إدارة الشركة أو على الأقل إدارة جُزءٍ منها. سنناقش في القسم التالي خمسة أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

في سياق المقارنة بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، سوف نستعرض كيف نشأت وتطوّرت بعض الشركات ذات أنواع معينة من الهياكل التنظيمية على مدار الحقب التاريخية الثلاث الماضية. كانت المؤسسات خلال الحقبة الأولى (من منتصف القرن التاسع عشر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين) ذات طبيعة ميكانيكية وتسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل وقائمة بذاتها. كان التركيز منصبًا على العمليات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستقبال المواد الخام وتحويلها إلى منتجات ومن ثمّ عرضها للزبائن. كانت الهياكل التنظيمية الأولى تركّز على التحكم الهرمي الداخلي والتخصّصات الوظيفية المنفصلة لكي تتكيّف مع بيئات العمل الخارجية، كما ورّعت الهياكل التنظيمية خلال هذه الحقبة الأشخاص إلى أقسام، وحدّدت طبيعة العلاقات بين الأشخاص والأقسام، ووضعت كذلك أنظمة لتنسيق العمل أفقيًا وعموديًا. كان أول الهياكل التنظيمية التي نشأت هو الهيكل الوظيفي ثمّ تلاه الهيكل القطاعي ثمّ الهيكل المصفوفي، وسوف نسوق تفصيل كلٍّ منها فيما بعد.

بدأت الحقبة الزمنية الثانية في الثمانينيات من القرن العشرين وامتدت حتى منتصف التسعينيات. لقد ساهم التغيير الكبير في طبيعة البيئات والأسواق والتقنيات وتعدّها في إنهاك الهياكل التنظيمية الميكانيكية، وقد ازدادت الحاجة إلى وجود تصميمات وهياكل تنظيمية عضوية نتيجة دخول اليابان ميدان المنافسة في مجال صناعة السيارات، والمعاملات المصرفية المعقدة وقطاع التأمين والقطاعات الأخرى التي ثمنت وأكّدت على إرضاء الزبون وتأمين مصلحته وسرعة التعاملات وجودة النتائج.

لقد تطلّبت عمليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية والزبائن والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين مستويات أعلى من التنظيم والسرعة في معالجة المعلومات، كما أن هذه الفترة تميّزت بظهور الحواسيب الشخصية والشبكات. في الواقع، هذه التطوّرات أفضت إلى ظهور التنظيمات الأفقية التي أكّدت على إعادة هيكلة عمليات سير العمل التي تربط القدرات التنظيمية بالزبائن والموردين. تعدّ شركة فورد وشركة زيروكس وشركة لكسمارك وشركة إيستمان كوداك من الأمثلة على أولى الشركات التي تبنت التصميم التنظيمي الأفقي الذي اختلف اختلافاً جوهرياً عن مبدأ التنظيم العمودي القديم وأدى إلى ظهور الهياكل المسطحة والهجينة وفرق العمل متعدّدة الوظائف.

بدأت الحقبة الزمنية الثالثة من منتصف التسعينيات وما زالت ممتدة إلى عصرنا الحالي. لقد ساهمت العديد من العوامل في نشوء هذه الحقبة وتشمل: ظهور الإنترنت، والمنافسة العالمية خاصة من الصين والهند التي تنخفض فيها تكلفة العمالة، وأتمتة العمليات المرتبطة بسلاسل الإمداد، وإسناد جزء من الأعمال إلى جهات خارجية ذات خبرة لتسريع عمليات الإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات. انتهى زمن انغلاق الشركات على نفسها، إذ لم يعد من الضروري إنتاج كل شيء داخل حدود المؤسسة، خاصة إذا كانت المؤسسة تخفّض التكاليف وتُسند جزءاً من الأعمال إلى جهات خارجية من أجل التوفير في التكاليف. نشأت خلال هذه الحقبة فروع وأنواع أخرى من الهياكل الأفقية والعضوية وتشمل:

- الهيكل القطاعي.
- الهيكل الجغرافي.
- الهيكل المصفوفي.
- الهيكل القائم على فرق العمل والهيكل الافتراضي.

إنّ الهيكل الوظيفي الموضّح في الشكل التالي من بين أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخداماً. يُقسّم هذا الهيكل المؤسسة إلى أقسام متعدّدة وفقاً لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم

## المبحث الأول \_\_\_\_\_ أساسيات نظرية حول الهيكل التنظيمي.

الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنها هياكل هرمية لأنها خاضعة لنظام تحكّم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم الشركات الصغيرة والناشئة والمؤسسات التي تعمل في بيئات بسيطة ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المؤسسات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في الشركات الكبيرة لمهام معيّنة.

الشكل رقم 02: شكل يوضح الهيكل الوظيفي للمنظمة



المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصص، كما أنّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة ومباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسّع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضًا لأنها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضًا بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

### 1) الهيكل القطاعي:

يوضّح الشكل التالي الهيكل القطاعي تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن ويرأسها شخص محدّد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثالًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيّنة ويكون فعّالًا بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدّمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.

الشكل رقم 03: يمثل نموذج هيكل قطاعي تتجمّع فيه العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن.



المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

أ- مزايا الهيكل القطاعي:

تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقّعة منهم القيام بها بسهولة.
- التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.

- التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
- هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنَّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنَّ الإدارة العامة لا يتوجَّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.

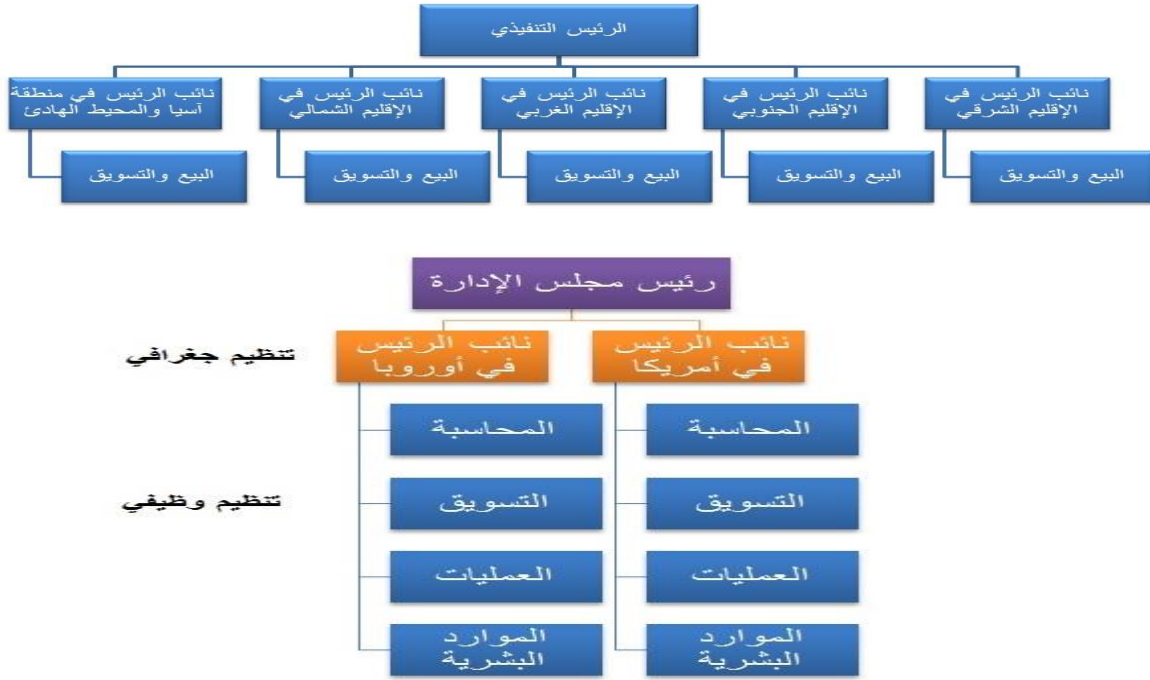
#### ب-سلبيات الهيكل القطاعي:

ان السلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنَّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها، وأنَّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسويق والتقنيات وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلَّق برسالة المؤسسة وتوجُّهاتها وقيمها، كما أنَّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنولوجيا... الخ) ممَّا يضع ضغوطاً وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

#### (2) الهيكل الجغرافي:

يعدُّ الهيكل الجغرافي من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظراً لانتساع رقعة الشركات محلياً وإقليمياً وحتى عالمياً، ويعدُّ امتداداً وتطوراً للهيكل القطاعي

الشكل رقم 04: نموذج للهيكل الجغرافي.



المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

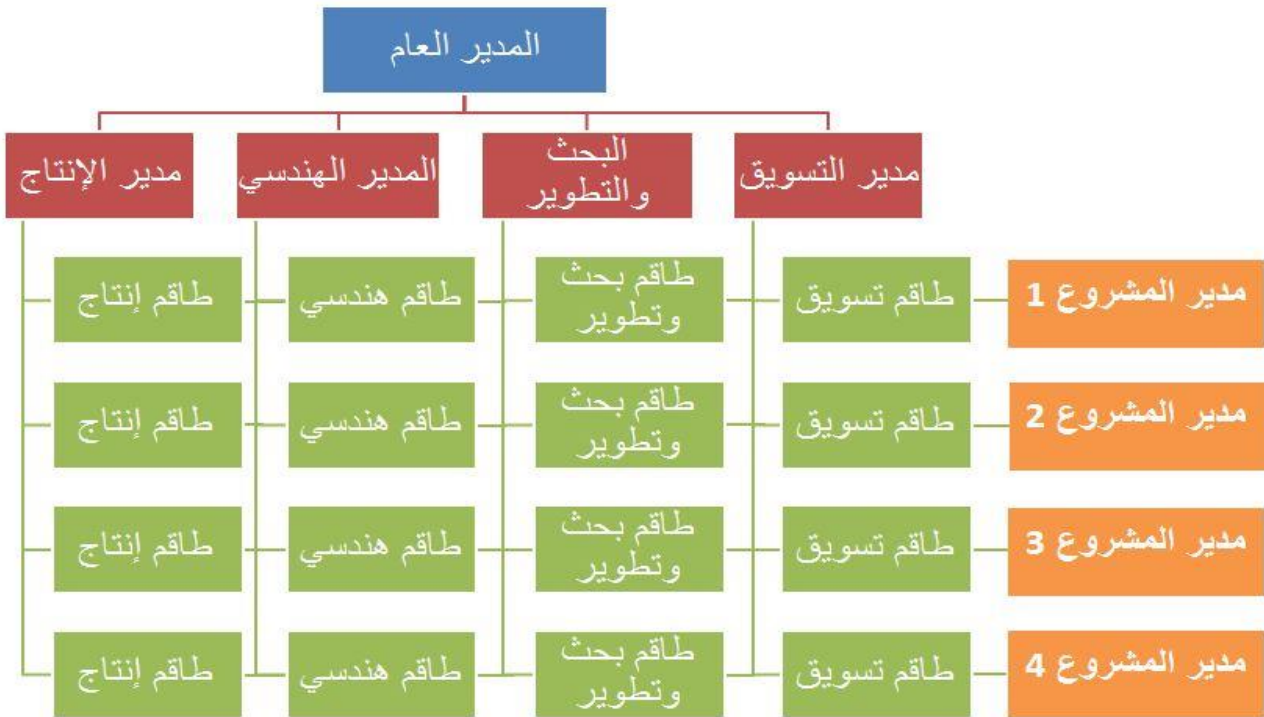
يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراساتها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظرًا لأنَّ البعد الكبير للقطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر الشركة) قد يمنحها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكم والتنسيق الفعَّال بين قطاعاتها أو وحداتها الجغرافية المستقلة.

وكمثال في تطبيق هذا النموذج، مثل شركة IBM في الصين. اختارت شركة IBM الهيكل الجغرافي الذي كان الهدف منه أن يبتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لأنَّ الشركات أصبحت أكثر عالمية، ويعدُّ امتدادًا للهيكل القطاعي.

### (3) الهيكل المصفوفي:

يقترَب الهيكل المصفوفي الموضَّح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكد والتعقيد والمتغيرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبين هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سَيُنَفَّذ العقد وبيِّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجَّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبَنَّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنَّه يوفِّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيَّما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.

الشكل رقم: 05: نموذج للهيكل المصفوفي.



المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

يُدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم الإدارة العمودية المتخصصة بوظيفة معينة بإدارة كافة الموظفين الذين يعملون في مجموعات منفصلة (لإنجاز

مشاريع مختلفة) في هذا التخصص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكّل هذه الإدارة العمودية الوظيفية بمجموعها تنظيمات أفقية محدّدة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معيّنة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقية تشكّل فرقاً مستقلة، وهذا ساهم في تسريع عملية نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (الإدارة العمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة.

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضّح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظراً لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.

### أ- أنواع الهياكل المصفوفية:

هناك أنواع مختلفة من هياكل المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئات العمل الأكثر تعقيداً. على سبيل المثال، هناك الفرق المصفوفية تبادلية الوظائف والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلاً) تقريراً عن سير العمل إلى رئيس بُنية أخرى (الإنتاج مثلاً) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرسمي. هناك أيضاً الفرق المصفوفية الوظيفية والتي ينسّق فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلاً) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلاً) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضاً مع فرق أخرى بمجال آخر (مثل فرق الإنتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى. هناك أيضاً الفرق المصفوفية العالمية التي تتكوّن من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معيّن. تُعدّ أنواع الفرق المصفوفية التي ذكرناها من البنى الأساسية والتي تتطور وتتمو باستمرار في المؤسسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهيكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

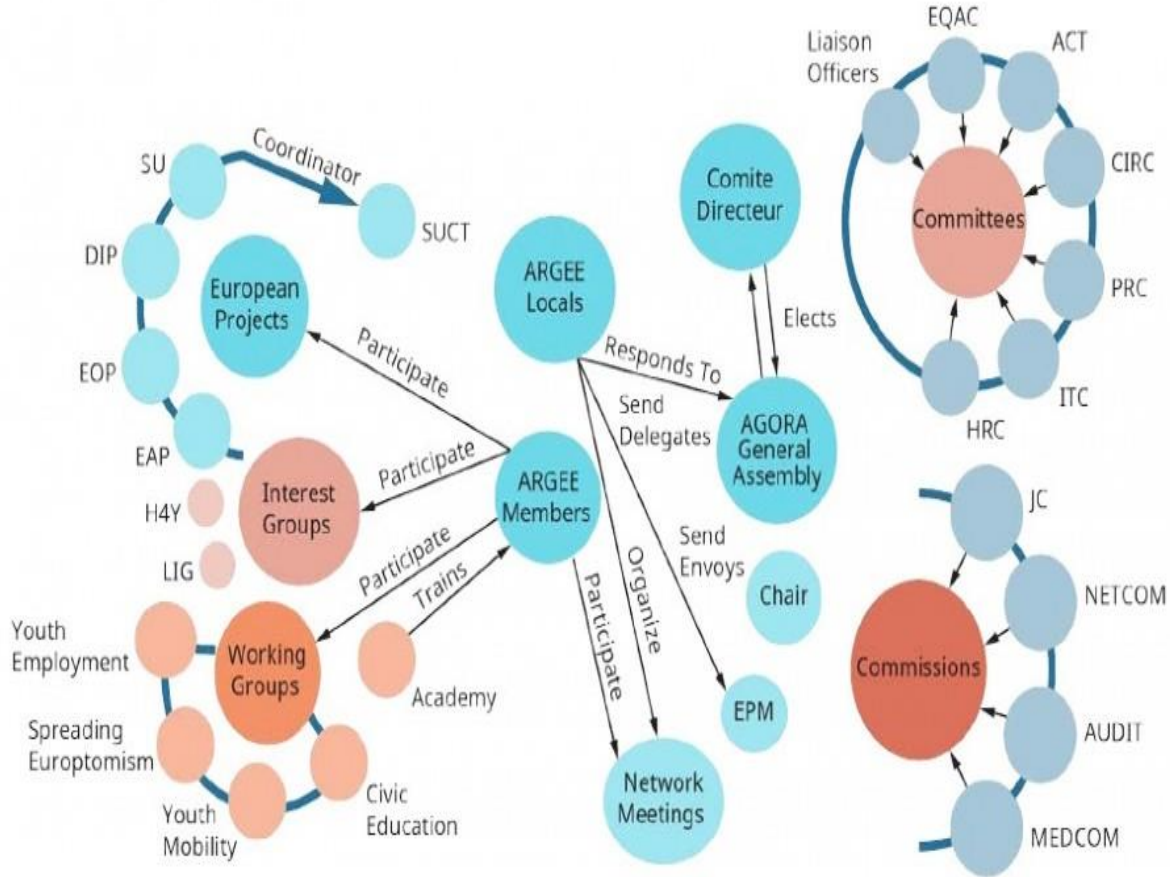
### ب- فرق العمل المتشابكة في الهيكل التنظيمي المصفوفي.

هيكل فرق العمل المتشابكة هو نوع آخر من أنواع التنظيمات الأفقية، وهذه الفرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي. للشبكات خاصيتان بارزتان هما: التجمّع وطول المسار. يشير التجمّع إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متماسكة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة. بإمكانك الاطلاع على المزيد من المعلومات والتفاصيل الفنية من المصدر المذكور في الحاشية. يتشكّل هيكل فرق العمل المتشابكة تلقائيًا بعد تعيين الفرق لإنجاز مهمّة معيّنة، فمثلًا قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة أفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أو الرسالة أو لحل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بمجملها تنظيمًا متشابكًا، وذلك طبعًا في حال لم تمنع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون. يجب على أعضاء المؤسسة في الهيكل المصفوفي أن يتعلّموا كيف يتعاونون مع زملائهم عبر المسافات والثقافات والحواجز الأخرى. غالبًا ما يعاني أعضاء الفريق في الهيكل المصفوفي من مشكلة انقسام الولاء بين قائد الفريق الذي يعملون فيه والرئيس الوظيفي لهم، وفي هذه الحالة يكون لديهم أهداف خاصة بالفريق وأهداف وظيفية تتنافس من أجل الحصول على وقتهم واهتمامهم، كما أنّ لديهم عدة رؤساء وغالبًا ما يعملون في أكثر من فريق في الوقت نفسه. بالنسبة لبعض أعضاء الفريق، قد تكون تلك المرة الأولى التي يكونون فيها مسؤولين عن نتائج تتعدّى تحقيق أهدافهم الوظيفية التي وُظّفوا لأجلها فقط. يستمتع بعض الأفراد بهذه المساحة والمسؤولية الزائدة اللتين يوفّرهما الهيكل المصفوفي، في حين يشعر آخرون بقلّة المسؤولية وأنّ الأمور خارج نطاق سيطرتهم وقدرتهم. ينبغي على الأفراد أن يقلّلوا من تركيزهم على الهيكلية ويزيدوا من تركيزهم على السلوكيات لكي يتمكّنوا من النجاح في هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية الأفقية.

ليس هناك تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشابكة، إذ تحدّد الشركات المختلفة شكل فرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة. بمعنى آخر، إنّ التنظيم المتشابك (أو التشابكي) هو جزء من المؤسسة ولكنه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين فرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلًا قد يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الإنتاج في مهمّة تسويقية معيّنة خاصّة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشابكيًا غير وظيفي أو غير رسمي)، ويدلّ ذلك على أنّ الهيكل التنظيمي التشابكي يركّز على العلاقات والشبكات وفرق العمل والمجموعات

والمجتمعات بدلاً من التركيز على التسلسل الإداري. يمثل الشكل التالي رسماً توضيحياً مقترحاً لهذا الهيكل.

الشكل رقم 06: يوضح تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشبكة.



Networked Team Structure (Attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC-BY 4.0 license)

المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

أشار استطلاع Global Human Capital Trends لعام 2017 إلى أنّ المؤسسات تتحوّل من الهياكل الرأسية إلى الهياكل العضوية باستمرار، وأنّه يجري تطويع التنظيمات القائمة على الشبكات لتلائم الشركات الكبيرة التي تتطلّب نطاق وصول أكبر وردوداً أسرع على الزبائن. تبين الدراسات أنّ الوقت الذي نمضيه مع أشخاص قريبين من مكاتبنا أكبر بعشرة أضعاف من الوقت الذي نمضيه مع الأشخاص الذين يبعدون عنا أكثر من 50 متراً. لذلك بغض النظر عمّا تشير إليه استطلاعات المؤسسات حول آليّة تنظيمها الثابتة، فإن الأعمال اليومية التي تجري فيها تتضمّن حتماً شكلاً من أشكال التنظيم التشابكي. لذلك فإنّ مستقبل المؤسسات سيكون ضمن إطار شبكات مترابطة من فرق العمل.

ث. مزايا فرق العمل المتشابكة.

إنّ مزايا هيكل فرق العمل المتشابكة مشابهة لمزايا التنظيمات العضوية الأفقية والمصفوفية التي ذكرناها سابقاً، في حين أنّ نقاط ضعف هذا الهيكل تتضمن ما يلي:

- الحاجة إلى إنشاء خطوط اتصال واضحة لإسناد مهام المشروع للموظفين المتشاكين وإعلامهم بالمواعيد النهائية.
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا خاصة اتصالات الإنترنت وخطوط الهاتف، إذ قد تحدث تأخيرات في عملية الاتصال نتيجة تعطل الحواسيب وأخطاء الشبكة ومشكلاتها، بالإضافة إلى أنّه قد يكون من الصعب مشاركة المعلومات الإلكترونية خارج حدود الدولة.
- قد يؤدي عدم وجود مكان مركزي على أرض الواقع يعمل فيه جميع الموظفين أو يلتقون فيه من حين لآخر لإجراء الاجتماعات ومراجعة النتائج إلى حدوث الأخطاء واضطراب العلاقات وتناقص الإنجازات التي يتم تسليمها في الموعد المحدد.

#### 4) الهيكل الافتراضي:

لقد نشأ الهيكل الافتراضي في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلب حلولاً مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم. يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضّح في الشكل التالي.

الشكل رقم 07: يبين نموذج للهيكل الافتراضي



المصدر: هيفاء علي، مرجع سابق.

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابكة في أنّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية. إنّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة وتأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية.

أ- مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية:

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيّد بنظام العمل لثمان ساعات، وتقليل التأثيرات الضارة بالبيئة. على سبيل المثال، منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي وهو يعادل إيقاف 20000 مركبة ركّاب عن العمل. في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل: العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظرًا لقلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

# المبحث الثاني:

---

التربص الميداني بغرفة الصناعة  
التقليدية والحرف بالمسيلة

## المبحث الثاني: التربص الميداني بغرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة، باعتبارها انموذجا عن المؤسسة العمومية

**المطلب 1: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني.**

**أولاً: المنهج المعتمد:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لمثل هذه الدراسات، لما له من قدرة على التحري ورصد الظاهرة كما هي في الواقع (أثر الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف على السير الحسن للمؤسسة)، وكذلك لقدرة المنهج الوصفي التحليلي على تحليل الظاهرة (واقع الهيكل التنظيمي للغرفة) مع ظواهر مشابهة لها (هياكل تنظيمية لمؤسسات أخرى).

**ثانياً: أداة الدراسة: المقابلة.**

من أجل الوصول إلى نتائج علمية لبحثنا هذا استخدمنا المقابلة كأداة للدراسة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع. حيث تعد المقابلة وسيلة من وسائل جمع المعلومات في عدة حقول علمية دقيقة أو عملية اجتماعية.

**1. تعريف المقابلة:**

للمقابلة عدة تعريفات مختلفة حسب وجهات النظر المختلفة:

- المقابلة هي حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث)، أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بدر، 1978، أصول البحث العلمي، ومناهجه، وكالة المطبوعات الكويت، ط4، ص154.

- المقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>1</sup>

- المقابلة فن وعلم يتطلب الخبرة ومهارات خاصة، وهي أسلوب من الأساليب التي يستخدمها المرشدون التربويون، والأخصائيون، والصحفيون والباحثون.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن تعريف المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استئثار أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.

## 2. أنواع المقابلة.

هناك أنواع متعددة من المقابلات وتصنيفات متعددة، وتختلف هذه الأنواع بعضها عن بعض من حيث الشكل والموضوع والمجال، ويمكن تصنيف هذه المقابلات على أكثر من أساس كالغرض وعدد المبحوثين ونوع الأسئلة والغرض وفق لعامل التنظيم وغيرها:

### 1) حسب طريقة التطبيق وإجراء المقابلة: ونجد ما يلي:

#### أ. المقابلة الشخصية:

هي المقابلة التي تكون وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وهي الأكثر شيوعا مثل تلك المقابلة التي يقوم الطبيب أو الأخصائي الاجتماعي أو النفسي بف تشخيص حالات العملاء من المرضى وذوي المشكلات، والتعرف على العوامل الأساسية المؤثرة في المشكلة التي يعاني منها العميل.<sup>3</sup>

#### ب. المقابلة التلفزيونية

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري: 1999، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1، ص324.

<sup>2</sup> أفانين الطاب، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، مجلة أفانين الطاب، المجلد1، العدد2، 2021، ص87.

<sup>3</sup> رمزي أحمد: 2009، البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته ومنهجه، زهراء الشرق، القاهرة، ط1، ص: 266-268.

تجري للأشخاص المبحوثين عل الهاتف لأسباب تخرج إدارة الباحث والمبحوث وتتصف بأنها محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمن والمكان. حيث تتم في زمن واحد ومكان واحد، وتطرح الأسئلة بالترتيب وبطريقة واحدة ولمدة زمنية محددة.

ت. المقابلة بواسطة الحاسوب:

محاولة المبحوث عبر البريد الالكتروني أو المقابلة بالفيديو عن بعد.

(2) حسب عامل التنظيم: تصنف المقابلات وفقا لعامل التنظيم كما يلي:<sup>1</sup>

أ. المقابلات المنظمة:

تعرف بأنها أحد أكثر أدوات البحث العلمي صرامة، وهذا نظراً إلى أنها توفر حيز محدود جداً يكاد ينعدم من تحفيز أفراد عينة الدراسة على توفير نتائج أعلى لتخضع للتحليل، كما يشار إلى هذا النوع من المقابلات كذلك باعتباره مقابلات تخضع للتوحيد.

وهي قائمة على المنهج الكمي على نحو عالٍ، وتحدد أسئلتها بشكل مسبق تبعاً للبيانات المراد الوصول إليها؛ وتستخدم في كثير من الأحيان في البحوث ذات الطابع المسحي، وهذا للتأكد من توحيد الحوار في كافة المقابلات التي يتم إجرائها.

ب. المقابلات شبه المنظمة:

وعلى عكس المقابلات المنظمة، فإن المقابلات شبه المنظمة تعمل على توفير مساحة أكبر من الحرية لتحفيز أفراد عينة الدراسة على تقديم المعلومات والبيانات المختلفة للباحث، وبدرجة أعلى من العمق في الآراء، فهي توفر درجة من المرونة للباحث ليتمكن من توجيه وإدارة المحادثة ليحصل على المعلومات المرجوة.

<sup>1</sup> هدير عبد الحميد، فن إجراء المقابلة في البحث العلمي، سندك للاستشارات والاكاديمية، يوليو 2022، مقال منشور على

الموقع: <https://www.sanadkk.com>، تم زيارة الموقع بتاريخ: 2023/04/25.

فمع خضوع الباحث تمامًا لقواعد مقابلات البحث العلمي، فإنه من الممكن له أن يستفيد من كافة الأفكار التي قد يتيحها له مسار المقابلة بتفكير إبداعي، ومن الضروري أنه عند استخدام الباحث لهذا النوع من المقابلات، على الباحث أن يقوم بعمل تحقيقات إضافية لضمان صحة المعلومات التي حصل عليها من قبل أفراد عينة الدراسة.

#### ت. المقابلات غير المنظمة:

ويمكن الإشارة إليها على أنها المقابلات المتعمقة، وغالبًا ما يتم وصفها بأنها محادثات يتم إجرائها بهدف محدد، وهو حصر المعلومات المتوافرة حول ظاهرة محددة تخضع للبحث العلمي، وتتخذ الأسئلة عدد قليل جدًا في هذا النوع من المقابلات، وهذا نظرًا إلى ميلها إلى أن تكون محادثات عادية إلا أنها تحظى بموضوع أساسي لتناقشه.

ويستهدف هذا النوع من المقابلات في الأساس تكوين ثقة بين الباحث وأفراد عينة الدراسة، الأمر الذي من شأنه المساعدة في درجة الصدق التي تتمتع بها البيانات التي يحصلها الباحث، ومن الطبيعي أن توافر عدد من الأساسيات الموجهة للباحث يمكنه من التواصل مع المشاركين بطرق أخلاقية ليتمكن من تحصيل أكبر قدر ممكن من البيانات في موضوعه البحثية

وبالنظر إلى أن تلك المقابلات لا تتمتع بأساس من التوجيهات، فإنه من الواجب على الباحث أن يولي اهتمامًا كافيًا للحفاظ على توجه المقابلة.

#### ث. مقابلة غير مقننة (مفتوحة):

وتتماز بأنها مرنة، يعطى فيها المبحوث التحدث عن أي جزئية تتعلق بمشكلة البحث دون قيد، كما أن للباحث الحرية في تعديل أسئلته التي سبق وأن أعدها، أو زيادة مدة المقابلة أو إنقاصها.

#### ج. مقابلة مقننة (مقيدة):

وتتصف بأنها محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمن والمكان. حيث تتم في زمن واحد ومكان واحد، وتطرح الأسئلة بالترتيب وبطريقة واحدة ولمدة زمنية محددة.

3) حسب الغرض من المقابلة: تصنف المقابلة من حيث الغرض الى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### أ. المقابلة البحثية لجمع البيانات:

ويقصد بها المقابلة التي يقوم بها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وغالبا ما تكون هذه البيانات من النوع الذي يصعب الحصول عليه بطريق الملاحظة، أو تكون ذات صلة وثيقة بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم و اتجاهاتهم، وتستخدم المقابلة في الدراسات الاستطلاعية بقصد التعرف على أهم الحقائق المتعلقة بالمشكلة وتحديد الفروض التي يمكن وضعها تحت الاختبار وتستخدم أيضا في مرحلة الاختبار القبلي لبعض من صحة الفروض التي يضعها الباحث وخاصة بالنسبة لتصميم الاستمارة ، كما تستخدم أيضا في الدراسات الوصفية والسببية للتحقق من صحة الفروض التي يضعها الباحث.

#### ب. المقابلة التشخيصية والاستشارية:

يستخدم الطبيب والأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي او النفساني هذا النوع من المقابلة في تشخيص حالات العملاء من المرضى وذوي المشكلات، والتعرف على العوامل الأساسية المؤثرة في حدوث تلك المشكلة التي يعاني منها المبحوث .

#### ت. المقابلات العلاجية:

يقصد بها المقابلة التي تهدف إلى رسم خطة لعلاج للمبحوث.

وينبغي الإشارة إلى أن المقابلات التي تجرى بقصد الدراسة أو التشخيص أو العلاج تتداخل فيما بينها تداخلاً تاما بحيث يصعب إقامة الحدود الفاصلة بينها.

#### ث. المقابلة للتوظيف: وتهدف الى انتقاء العمال أو الموظفين من طرق لجنة الانتقاء.

4) حسب نوع الأسئلة: وتقسم المقابلة حسب نوع الأسئلة الى:

<sup>1</sup> قواس مصطفى، محاضرات خاصة بالمقابلة (انواعها أهدافها)، محاضرات في تقنيات البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 4، محاضرات منشورة على الموقع الالكتروني:

<http://staff.univ-batna2.dz> تم زيارة الموقع بتاريخ 2023/04/25.

**أ. مقابلة ذات الأسئلة المغلقة:**

وهي تلك الأسئلة التي تكون اجابات محددة من قبل الباحث، مثل نعم - لا - أحيانا... إلخ. ويتميز هذا النوع بسهولة التعامل معه من حيث التصنيف والتحليل؛ وبالتالي اختصار الوقت والتكلفة، إلا أن كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها تبقى محدودة مقارنة بالأسئلة المفتوحة.

**ب. مقابلة ذات الأسئلة المفتوحة غير محددة الإجابة:**

وهي الأسئلة التي لا يُعطى المبحوث أي خيارات للإجابة عنها، وإنما تُترك له حرية الإجابة بصورة غير محددة. وتمتاز الأسئلة المفتوحة بوفرة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من جانب المبحوثين. إلا أنه يؤخذ عليها صعوبة تصنيف الإجابات وتحليلها وحاجتها إلى باحثين متخصصين من ذوي المؤهلات والخبرات الواسعة في مجال البحث العلمي. كما يُعاب على الأسئلة المفتوحة حاجتها إلى وقت طويل؛ سواء لجهة جمع الإجابات أو تصنيفها وتحليلها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع التكاليف بصورة ملموسة.

**ت. مقابلة مختلطة (مغلقة مفتوحة):**

طرح سؤال ويطلب الإجابة بنعم أو لا مع التوضيح في حالة نعم أولاً.

**المطلب 2: التعريف بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.**

**أولاً: النشأة والتطور:**

أنشأت غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-472 المؤرخ في 2003/12/02 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 1997/03/29، الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها بعد أن كانت تابعة لولاية المدية (غرفة المدية: المدية، المسيلة، الجلفة).

حيث ولاية المسيلة كانت تشرف على ولاية الجلفة إلى غاية 10 أكتوبر 2010.

**ثانياً: مقرها وشخصيتها القانونية:**

1- **مقرها:** المقر الرئيسي موجود بأروقة الصناعة التقليدية والحرف (الحي الإداري مقابل دار الثقافة) المسيلة، وفروع تابعة لها مثل دار الصناعة التقليدية والحرف ببوسعادة (حي بن دغموس)، ومركزي التوجيه السياحي بكل من بلدية المسيلة وبلدية بوسعادة.

2- **شخصيتها القانونية:** مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وبالتالي فهي تخضع للقوانين الموضحة في القانون التجاري باعتبار أن الغرفة تملك سجلا تجاريا، وقد كانت تحت عدة وصايات:

• كتابة الدولة للصناعة التقليدية.

• وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

• وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

**ثانيا: مهام وأهداف الغرفة.**

1- **مهام الغرفة:** الغرفة عدة مهام موكلة اليها تتماشى والأهداف المسطرة:

تمسك سجل الصناعة التقليدية والحرف وتسييره.

- تقترح على السلطات المعنية برنامج تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف على مستوى دوائرها الإقليمية، وتتولى تنفيذها بعد موافقة الوزارة الوصية.

- تقوم بالتصديق على منتوجات الصناعة التقليدية وتسلم كل الوثائق أو الشهادات أو التأشيرات المتعلقة بنوعية الخدمات.

- تعرض على السلطات العمومية ذات الصلة بالغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف كل التوصيات أو الاقتراحات المحبذة في مجال التشريع والتنظيم الحرفيين والجبايين.

- تقوم بكل عمل يرمي إلى ترقية قطاع الصناعة التقليدية والحرف وتطويره، لاسيما في مجالي التصدير والاستثمارات.

- تنشر وتوزع كل وثيقة أو مجلة أو دورية تتصل بهدفها.
- تشارك في مبادرات الهيئات التمثيلية التي لها نفس الأهداف.
- تقوم بأعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح الحرفيين التابعين لدوائرها الإقليمية.
- تنظيم خرجات وأيام إعلامية وتحسيسية على مستوى بلديات الولاية من أجل تقريب الإدارة من المواطن.
- تبدي آراءها في إحداث نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
- تحدث مؤسسات تتصل بمهامها، لاسيما الفروع ومدارس التكوين وتحسين المستوى ومؤسسات الترقية ومساعدة الحرفي وكذا هياكل العرض ومساحات البيع ومناطق النشاطات الحرفية.
- تنظيم الصالونات والمعارض التي تروج لمنتجات الصناعة التقليدية.
- جميع المهمات المسندة إليها من طرف الدولة بعنوان النشاط الاقتصادي والاجتماعي للصناعة التقليدية في شكل الترقية والتنشيط الاقتصادي والتكوين وتحسين المستوى والتمهين، وذلك بضمان تسيير الفضاءات المذكورة أدناه:

✓ دار الصناعة التقليدية.

✓ أروقة الصناعة التقليدية.

✓ سوق الصناعة التقليدية.

✓ مركز الاعلام التوجيه السياحي ببلدية بوسعادة.

✓ مركز الاعلام التوجيه السياحي ببلدية المسيلة.

**المطلب 3: تفصيل وتحليل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.**

ان الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف يعكس حجم و قدرة المؤسسة على تحقيق جملة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة.

أولاً: تفصيل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة:

يشكل الهيكل التنظيمي والإداري لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة من:

1- المدير: حيث يعتبر المدير المسؤول الأول عن المؤسسة، و هو ما يسمى قانونا الإطار المسير، حيث تتجمع عنده الكثير من الصلاحيات، و يعتبر مركزا للقرار داخل المؤسسة و لديه أعوان و رؤساء مراكز يخضعون مباشرة لإدارته دون اللجوء الى رؤساء الدوائر. و نذكر منها:

أ- الأمانة: تعتبر واجهة الادارة و المدير فهي تشرف على جميع أعماله الادارية، و تقوم بتنظيمها

و تنظيم المواعيد الداخلية منها و الخارجية مع اعداد جميع المراسلات المتعلقة بقرارات المدير .

ب- رئيس ملحقة: هو بمثابة ادارة فرعية تابعة للغرفة، و غالبا تكون بعيدة عن المقر الاجتماعي

للمؤسسة، و ذلك لتقريب المواطن من الخدمات المقدمة خاصة في ظل شساعة مساحة الولاية، و لدينا مركزين:

- دار الصناعة التقليدية و الحرف ببوسعادة.

- مركز التوجيه السياحي بالقرب من محطة المسافرين قديما.

للإشارة فان هذين المركزين يخضان للقانون الداخلي للغرفة و الاتفاقية الجماعية الملزمة لكافة العمال و الموظفين.

ت- السائق: يخضع بصفة مباشرة للمدير .

2- دائرة التنظيم والإعلام وإدارة الوسائل: وتضم المصالح التالية:

أ- مصلحة مسك السجل: وتتم فيها عملية مسك سجل الصناعة التقليدية والمتمثل في مسك ملفات

الحرفيين وتسجيلها على مستوى سجلات الصناعة التقليدية وكذا متابعة حركية التسجيل من خلال عمليات الشطب وتغيير النشاط وعنوان مزاولة النشاط وكذا إصدار الوثائق المرتبطة بممارسة النشاط (شهادة التسجيل، شهادة الشطب)، إضافة الى متابعة سير عمليات التأهيل الخاصة بالحرفيين وأصحاب المهارات من أجل تثمينها بشهادة تأهيل مصادق عليها من الإدارة.

ب- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتم فيها متابعة التعاملات المحاسبية والمالية للغرفة وإعداد أجور العمال وكل الوثائق ذات الاتصال بالمؤسسات المالية والجائية والتأمين.

ب- مصلحة الإعلام الآلي: وتتم فيها معالجة التقارير الخاصة بنشاطات الغرفة وإصدار الوثائق المرتبطة بمصلحة السجل ومتابعة الشبكة الداخلية والخارجية كما تقوم بأعمال الصيانة وإعداد البرامج.

ت- مصلحة المستخدمين: وتتم فيها معالجة وحفظ جميع الملفات المتعلقة بعمال وموظفي الغرفة، إضافة الى تسيير شؤونهم الإدارية من ترقية وعطل، وتسيير أجور المستخدمين مع متابعة الحضور والغياب، بالإضافة الى العطل المرضية وغيرها. وهي تعنى بشكل عام بكل ما يتعلق بالمستخدمين إداريا.

### 3- دائرة التنشيط والتطوير الاقتصادي: وتضم المصالح التالية:

أ- مصلحة الترقية: وتتم فيها إعداد برامج ترقية الصناعة التقليدية من خلال استقبال ملفات الدعم وتنظيم الصالونات والمعارض المحلية والوطنية وكل العمليات التي تهدف إلى ترقية المنتجات التقليدية.

ب- مصلحة التكوين: وتعنى بإعداد برامج التكوين وتنمية قدرات الناشطين في قطاع الصناعة

التقليدية من حرفيين وجمعيات وكل ممثلي الهيئات الشريكة في مجال التسيير واكتساب المهارات<sup>1</sup>

3 - الأعضاء التابعين: وتتمثل في الأعضاء التابعين لمدير الغرفة تحت اشراف مصلحة المستخدمين:

• الأمانة.

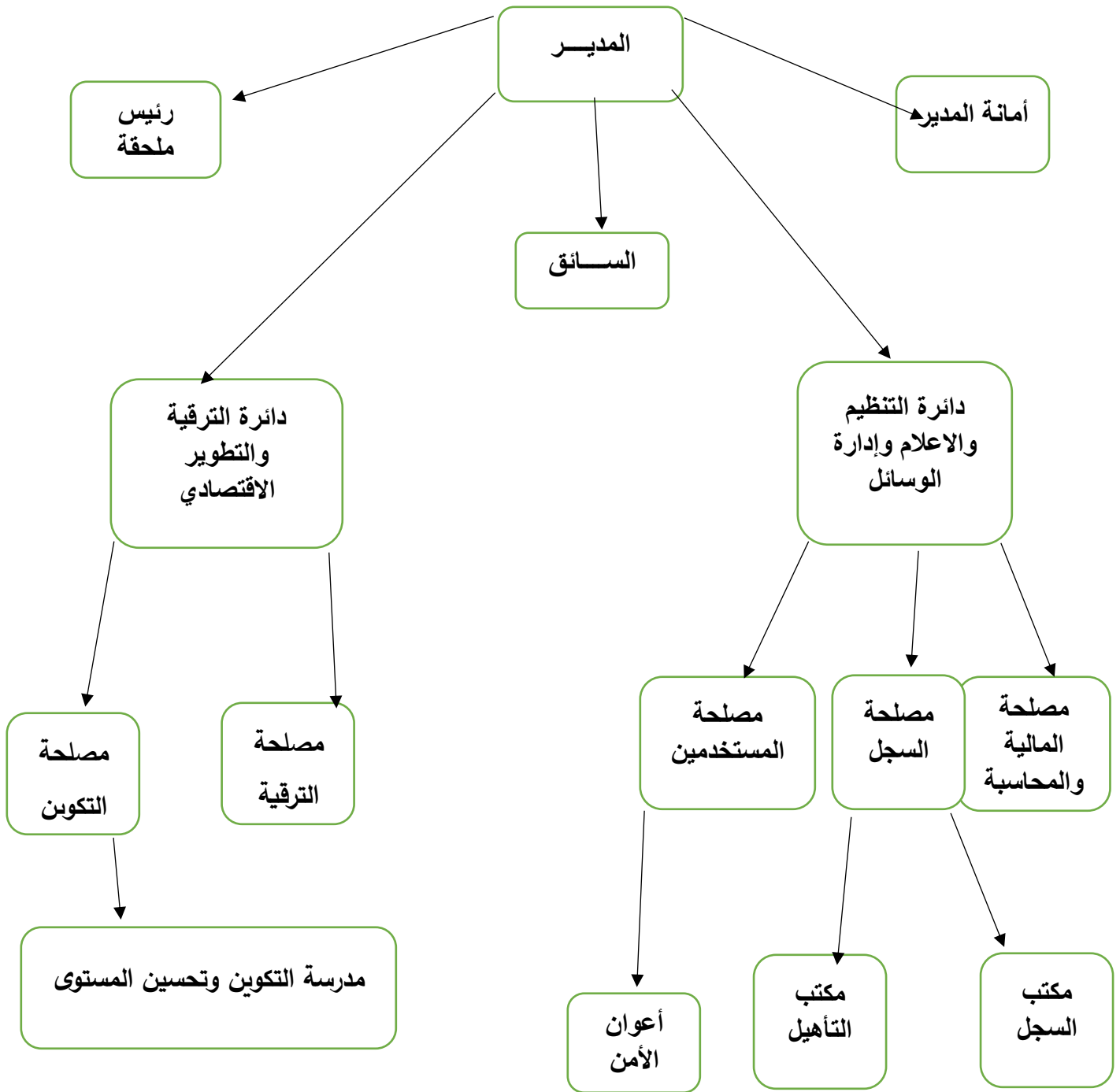
• عمال الأمن والوقاية.

• السائق.

و الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة.

<sup>1</sup> غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، التنظيم الداخلي للغرفة، 16 ماي 2005، ص 8

الشكل رقم 08: يمثل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.



المصدر: غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، النظام الداخلي، مرجع سابق، ص 49.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعات التقليدية و الحرف بالمسيلة.

### 1- نوع الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة:

- يعتبر الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف هيكل تنظيمي رسمي، بالإضافة الى الصيغة التنفيذية، و ذلك لكون القرارات تتخذ من طرف أعلى سلطة في الادارة و هو المدير، أي ان مركزية القرار تتجمع في شخص المدير، فهي بذلك (القرارات) خاضعة للحالة الشخصية و التأهيلية و النفسية للمدير، و مما لا شك في ان تلك الحالة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأهمية الوظيفية للهيكل التنظيمي، حيث تؤثر على قرارات رؤساء الدوائر و المصالح، و الرؤية البعيدة التي رسموها، فهي تتغير بتغير شخص المدير في تسيير و تطبيق القرارات المهمة للمؤسسة.

### 2- ملاحظات عامة حول الهيكل التنظيمي للغرفة:

- ان ما يميز الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف ما يلي:
- تجمع جميع الصلاحيات و القرارات لدى المدير (الاطار المسير)، مما يفقد أحيانا روح المبادرة من جهة، و تشجيع سياسة التحالفات و الانشقاقات الوهمية داخل المؤسسة (Clos)، خاصة اذا كان المدير يفقد للكفاءة التسييرية. و هذا كما لمسناه داخل المؤسسة.
- عدم وجود دوائر كثيرة متعددة و متوازنة في الغرفة، من شأنها تغطية جميع المهام و بتكاليف أقل.
- عدم وجود توازن و مساواة في توزيع المهام بين الدائرتين الرئيسيتين للمؤسسة، في حين أن دائرة التنظيم و الاعلام و ادارة الوسائل تحوي النصيب الكبير من المهام على عاتقها، بالمقابل دائرة التشغيل و التطوير الاقتصادي بالكاد تتحمل مسؤولية واحدة (التكوين).
- عدم وجود ملحق مهام لكل عامل أو موظف، مصادق من طرف الوصاية الوصية يعزز متانة الهيكل التنظيمي و يحدد صلاحيات و مهام كل دائرة أو مصلحة أو مكتب في المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة:

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية.

تعتبر غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة، مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي، نموذج عن المؤسسات العمومية المتوسطة، فبذلك يعتبر الهيكل التنظيمي لها بمثابة الخريطة الوظيفية التي يجب الاعتماد عليها، في القيام بالمهام الموكلة اليها، وفق تصورات و استراتيجيات قصيرة و متوسطة المدى، من أجل تحقيق جملة من الأهداف سواء على المدى القريب ( السنوي)، أو البعيد كالدفع لخلق مناصب شغل عبر المؤسسات الحرفية.

و رغم الجهود المبذولة ، الا أن الهيكل التنظيمي لغرف الصناعة التقليدية و الحرف، يفترق الى المرونة و المساواة في توزيع المهام من جهة، و تداخل الصلاحيات و غياب ملاحق المهام التي تضبطه.

كما أن مركزية القرار ( تجمعها بيد المدير)، يجعلها عرضة للحالة النفسية و الشخصية و السيكلوجية و التأهيلية للمدير، مما يفقدها التوازن المطلوب، و يفقد الهيكل التنظيمي لها الأثر البالغ و الهدف المنشود الذي أسس عليه.

•نتائج الدراسة:

على ضوء الدراسة السابقة يمكن لنا أن نستنتج ما يلي:

1- يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ضروري و اساسي، باعتباره الخريطة التنظيمية

للإمكانيات البشرية داخل المؤسسة.

- 2- يجب ارفاق الهيكل التنظيمي بجملة من القرارات التي تعزز وجوده من أجل تحقيق الاهداف المسطرة، كإرفاق ملحق مهام لجميع العمال و موظفي المؤسسة.
- 3- رغم وجود ايجابيات في سياسة مركزية القرار، الا ان سلبياتها تبدو أكثر، فهي تقتل الابداع الوظيفي داخل المؤسسة، و تساهم في خلق التجمعات و التجمعات المضادة، مما يحيدها عن تحقيق الأهداف المسطرة.
- 4- انفراد المدير ( الاطار المسير) بجميع الصلاحيات و القرارات، تجعل مستقبل المؤسسة يخضع للتقلبات المزاجية و الفكرية و العاطفية للمسير، دون مراعاة جوانب كفاءة العمال و الموظفين الآخرين.
- 5- يجب اخضاع الهيكل التنظيمي للتحديث الدوري، دون المساس بالجواهر الوظيفي للعامل، من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

قائمة المصادر

والعراجع

## الكتب:

- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الباري دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1994.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، قطاع تنمية الموارد البشرية للشركة القابضة لمياه الشرب، الهيكل التنظيمي، 2015.
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- مؤيد سعيد السامل، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009.
- موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة أولى، 2002.
- مصطفى كامل، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي، الثاني حزيران، 2005.
- الشماع، محمد حسن خليل، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مطبعة دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق، 1989.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، اليمن، 2002.
- أحمد بدر، 1978، أصول البحث العلمي، ومناهجه، وكالة المطبوعات الكويت، ط4.
- رجاء وحيد دويدري: 1999، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1.
- رمزي أحمد: 2009، البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته ومنهجه، زهراء الشرق، القاهرة، ط1.

## الاطروحات والرسائل الجامعية

- قواس مصطفى، محاضرات خاصة بالمقابلة (انواعها أهدافها)، محاضرات في تقنيات البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.

## المجلات والمقالات العلمية

- ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة، مجلة Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد 10، العدد 1، 2013/06/30.
- وشاش فؤاد، صاطوري الجودي، عراك عبود عمير الديلمي، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 1، 2021.
- أميرة إسماعيل، أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011.
- أفانين الطاب، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، مجلة أفانين الطاب، المجلد 1، العدد 2، 2021.
- غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، التنظيم الداخلي للغرف، 16 ماي 2005.

## المواقع الالكترونية:

- <https://hrdiscussion.com/hr36074.html>.
- <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadershi/>
- <https://www.sanadkk.com>
- <http://staff.univ-batna2.dz>



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ