



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

-تقرير تربص بعنوان -

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة

FABS

تحت إشراف الأستاذ المشرف:

برهان نور الدين

المؤطر في المؤسسة :

سبع رستم

من اعداد الطلبة :

بعوشي اسماعيل

خلفاوي رابح نصر الدين

قلو احمد

السنة الجامعية :

2024/2023



Université de Ghardaïa

Faculté des sciences économiques et de gestion et des

sciences commerciales

Département de gestion

Spécialisation en gestion des ressources humaines

– Rapport de stage intitulé –

La structure organisationnelle des ressources humaines

dans l'institution FABS

Préparé par les étudiants :

Baouchi Smail

Khelfaouirabah nacereddin

Kellou Ahmed

Sous la supervision du professeur superviseur :

Barhan Nour Eddine

Encadré dans l'entreprise: Sbaa Rostom

Année universitaire:2023/2024

اهداء :

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى :

- الوالدين الكريمين أطال الله في عمريهم، وألهمهما الصحة والعافية
- و الى منهم سندنا في الحياة إخواننا وأخواتنا
- و الى كل عائلتنا الكبيرة وكل الأصدقاء الاوفياء
- و الى كل من ساهم في تلقيننا ولو بحرف في المشوار الدراسي

الشكر :

الحمد لله والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم نحمد الله العظيم
الجليل حمدا كثيرا مباركا فيه الذي وفقنا في إتمام هذه الدراسة، والذي ألهمنا الصحة والعافية والقدرة
والعزيمة.

اما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير والعرفان الى الأستاذ الفاضل برهان نور الدين على تعاونه التام من اجل
إتمام هذه الدراسة، كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر الى عمال شركة FABC ببيريان وعلى رأسهم
المؤطر السيد سبع رستم ، وهذا على تقديم المساعدة لإتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.
وفي الأخير نتوجه بالشكر الى كل من ساهم وساندنا من قريب أو من بعيد في انجاز
هذا العمل.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الهيكل التنظيمي للموارد البشرية لمؤسسة FABS و يشير هذا الهيكل إلى الطريقة التي يتم فيها تنظيم وتوزيع الإدارة والموارد البشرية داخل المؤسسة. بهدف تحديد المسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين أفراد المؤسسة وتشمل الأدوات التي استخدمتها في إطار الهيكل التنظيمي للموارد البشرية ، المقابلة الشخصية التي أجريت مع مدير موارد بشرية ، حيث تعتبر المقابلة الشخصية وسيلة فعالة لتقييم وتحديد مدى توافق مع ثقافة وأهداف المؤسسة.

كلمات مفتاحية : الهيكل التنظيمي ، مقابلة شخصية ، تحقيق الأهداف، الموارد البشرية

Résumé :

Cette étude visait à examiner la structure organisationnelle des ressources humaines de l'entreprise FABS, qui fait référence à la manière dont la gestion et les ressources humaines sont organisées et réparties au sein de l'entreprise. Dans le but d'identifier les responsabilités et les relations fonctionnelles entre les membres de l'entreprise, les outils utilisés dans le cadre de la structure organisationnelle des ressources humaines comprenaient l'entretien individuel mené avec le directeur des ressources humaines, l'entretien individuel étant considéré comme un moyen efficace d'évaluer et de déterminer la compatibilité avec la culture et les objectifs de l'entreprise.

Mots clés: structure organisationnelle, entretien individuel, réalisation des objectifs, ressources humaine

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الملخص
	الإهداء
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	مقدمة
6-1	مبحث الأول :
11-7	مبحث الثاني :
14-12	مبحث الثالث :
18-15	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الهيكل تنظيمي العام للموسسة	1

مقدمة :

تشهد بيئة الاعمال اليوم حالة تنافسية شديدة إذ لا مكان فيه إلا للمنظمات القادرة على حجز مكانة فيها، الأمر الذي دفعها بالبحث المستمر والمتواصل لتعزيز تنافسيتها، هذا العامل التنافسي ترجم بالمعرفة حيث فرض نفسه كمصدر حقيقي ومهم للتنافسية باعتباره مورد لثروة جديدة وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الامكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة على قدرتها على مزج واستغلال المعرفة التي تمتلكها أو خلق معارف جديدة وتوظيفها في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة هذه الخصائص جعلته البديل المناسب الأكثر ملائمة لمطالب المنظمات الساعية إلى التنافسية والتفوق الأمر الذي دفع المنظمات إلى توفير كل سبل ومكامن إدارته بالشكل الذي يكفل تحقيق أقصى درجات الاستغلال بدءا من ترسيخ بنيتها التنظيمية وتهيئة نظامها التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بما يمكنها من إدارة المصادر المعرفية والتعامل معها بفاعلية هذه البنية التنظيمية التي هي في الأصل نتاج تفاعل وتداخل أربعة أبعاد رئيسية محددة لملامح المنظمة، بدءا من الهيكل التنظيمي الذي يوصف ويعرف بكونه البناء أو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة والأمر الناهي في سير المنظمة كما أن موضوع الهيكل التنظيمي أخذ مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه بعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة.

الاشكالية : ماهو دور ومهام الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة FABS

أسئلة فرعية :

المبحث الأول :

1. ماهو الهيكل التنظيمي ؟

المبحث الثاني :

2. فيما يتمثل نشاط مؤسسة FABS؟

المبحث الثالث :

3. هل يؤثر الهيكل التنظيمي للموارد البشرية على فعالية مؤسسة FABS ؟

الإجابة على الإشكالية الرئيسية :

دور الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة FABS يشمل تحديد المسؤوليات، وتطوير السياسات والإجراءات، وإدارة عمليات التوظيف والتدريب، وتقييم أداء الموظفين، وإدارة العلاقات العمالية، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الإجابة على الأسئلة الفرعية :

الجواب عن السؤال الأول : الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم المؤسسة أو الشركة، بما في ذلك التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات، وتوزيع الوظائف والأقسام داخل المنظمة. يهدف الهيكل التنظيمي إلى تحديد العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، وتوجيه التواصل واتخاذ القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الجواب عن السؤال الثاني : يتمثل نشاط مؤسسة FABC إنتاجي و تجاري في مجال الازم المكتبية و الأدوات المدرسية .

الجواب عن السؤال الثالث : نعم ، يؤثر هيكل التنظيمي للموارد البشرية في فعالية المؤسسة لانه هو أساس سيرورة نظام المؤسسة .

الأسباب الذاتية :

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع الموارد البشرية التي تتماشى مع تخصصي
- لزيادة الرصيد المعرفي تجاه هذا الموضوع
- لها أهمية وقيمة للموضوع باعتباره حديث سيكون نقطة إنطلاق للمواضيع الأخرى في مجال البحث

الأسباب الموضوعية :

يعد موضوع الهيكل التنظيمي للموارد البشرية أحد أبرز المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل أشهر الباحثين المتخصصين في مجال الموارد البشرية ، لِمَا لهذا الموضوع من تأثير مباشر على تحديد طبيعة القرارات الإستراتيجية و الهيكلية التي يجب على المؤسسة اتخاذها و هي تسعى لتحقيق أهدافها.

اهداف الدراسة :

الحرص على نجاح المؤسسة في عدم تداخل المصالح الإدارية وممارسة المرونة التنظيمية، مع تعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتحفيز الموظفين ، يتطلب ذلك التدريب المستمر والتنسيق الفعال بين الموظفين.

أهمية الدراسة :

تتعلق هاته الدراسة في المساهمة لحل مشكلة عدم وجود هيكل تنظيمي للموارد البشرية متبع في هاته المؤسسة من مميزاته :

➤ تحديد الأدوار: بدون هيكل تنظيمي واضح، قد يواجه الموظفون صعوبة في فهم مسؤولياتهم الدقيقة.

➤ تحسين الاتصالات: الهيكل التنظيمي يساعد في توضيح خطوط الاتصال ويسهل عملية اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات.

➤ زيادة الكفاءة: يمكن للهيكل التنظيمي أن يساعد في تحسين الكفاءة عن طريق توزيع المهام بشكل مناسب بين الموظفين

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : امتدت الدراسة خلال شهر مارس 2024 و افريل 2024

الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى شركة FABS ببلدية بريان ولاية -غرداية -

المنهج المتبع في الدراسة :

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستفادة من الكتب باللغة العربية

وذلك حتى نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع المتمثل في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيها على دراسة الميدانية كطريقة علمية ، لأنه يعمل على دراسة وتتبع

الظاهرة لأجل تشخيصها وتحديد أبعادها وذلك بغرض إيجاد إجابات الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا

بتقديمه ، والمقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية

تقسيمات البحث :

معالجة موضوع حول الهيكل التنظيمي للموارد البشرية للمؤسسة حيث قمنا بتقسيم هاته الدراسة إلي ثلاث
مباحث .

حيث يعالج المبحث الأول : الجانب النظري عن الهيكل التنظيمي

أولا : تعريف الهيكل التنظيمي

ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي

ثالث : أنواع و خصائص الهيكل التنظيمي

حيث يعالج المبحث الثاني : جانب تطبيقي

أولا : نشأة وتعريف المؤسسة

ثانيا : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

ثالثا : أهداف المؤسسة

وحيث يعالج المبحث الثالث : دراسة حالة

أولا : المقابلة

خاتمة

قائمة المراجع

المبحث الأول : الجانب النظري عن الهيكل التنظيمي

أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي يمكن تعريف الهيكل التنظيمي كالاتي¹ :

عرف البعض الهيكل التنظيمي بصفة عامة بأنه إطار عمل رسم Formel Framework يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام والتنسيق بينها ؛ أي اطار تتعرف من خلاله المنظمة على كيفية تقسيم المهام المطلوب أدائها والموارد اللازمة لأداء هذه المهام، والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك المهام .. كما يمكن تعريفه على أنه اطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف وبين الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة .

وعرف أيضا أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب التالية :توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد .تحديد العلاقات أي لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين ينتمون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية أي نطاق الإشراف .تجميع الأفراد في أقسام في دوائر وفي وحدات . تفويض السلطات وتصميم الإجراءات المراقبة التنفيذ .تصميم أنظمة تساعد على تحقيق اتصال داخلي فعال، ومشاركة الأفراد في صنع القرارات .توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقديم أداء العاملين . وعرف كذلك² أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها .والهيكل التنظيمي أيضا عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام محددة تم التنسيق بينهما، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينهما، كما تحدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية.

¹ د. طارق طه التنظيم النظرية - الهياكل - التصميمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2007، ص: 122
² زاهر عبد الرحيم عاطف الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية ، الأردن، 2003، ص: 13

ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي :

اهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في العناصر الآتية: ³

- توضيح إدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة .
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى .
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- توضيح العلاقات الرسمية والتقليل من الازدواجية.
- كما أن الهيكل التنظيمي يصمم من أجل تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، و المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تسهيل تحديد الأدوار الأفراد المنظمة، الهيكل التنظيمي له أثره على كل سلوك واتجاهات العاملين، ويقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها ، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره، ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاههم ويحفزهم لأداء أعلى .التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة

³ حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار حامد عمان، الأردن، 2006، ص 35-36

ثالثاً : انواع وخصائص الهيكل التنظيمي

أ/ أنواعه :

لقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير مختلفة. ومن بين هذه التصنيفات تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي بالإضافة إلى ظهور أنماط حديثة وذلك نتيجة التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة من البيئة المحيطة بها⁴

1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: وينقسم إلى

1-1- الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو من الأساليب التنظيمية القديمة وقد استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرئيسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض مكونة ما يشبه بالهرم التنظيمي. ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى، وهذا النوع من التنظيم يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يناسب المنظمات صغيرة الحجم لأنه يتسم بالبساطة والسرعة ووحدة القيادة

1-2 : الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين بما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشبع روح التعاون بين العاملين لكنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.

⁴ محمد شاكر عصفور أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 173

2- الهيكل التنظيمي الاستشاري: يعتمد هذا النوع على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات

إدارية، تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على انجاز أعمالها، وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات، ويعتبر هذا النوع منتشر في المنظمات أكثر من النموذجين الأولين لأنه يجمع مزاياهما لكن من عيوبه أنه يسبب في حدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارتين التنفيذية والاستشارية حيث يعتقد كل منهما أنها الأساس الأقوى لولا طالما أنجز العمل، كذلك في الوقت الذي تقدم فيه الإدارة الاستشارية أو المستشار النصح والمعونة الفنية إلا أنها غير مسؤولة على أخطاء تنفيذ النصيحة أو الاستشارة والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي العضوي: ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته ويصلح هذا النموذج في الاحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

-3-1- المصفوفة التنظيمية : ولقد استخدم هذا النوع من التنظيم في صناعة الفضاء

والصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات انتاجية أولتطوير منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه والفكرة الأساسية الإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ التنظيم شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرئيسية والأفقية فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وبموجب هذا الشكل يكون بين مدير المشروع أو وحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعة إما عن طريق استعاراتهم أو

تخصيصهم من قبل إداراتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إداراتهم الأصلية، والشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيمية.

3-2-التنظيم الشبكي: وهو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض الشركات الاجنبية وهو يقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة وعلى أساس هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها إلى شركات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها هذه الفكرة تعتمد أسلوب تنسيق إذ تقوم الشركة الأولى بدور المنسق فبدلاً من أن تمتلك المنظمة المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من شركة أخرى والسبب الذي حفز بعض الشركات إلى اتباع هذا الأسلوب هو تخفيض التكاليف العمل، وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية

ب /خصائص : يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة للتنظيم والإدارة، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة لابد أن يتوافر على⁵:

1. تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .
2. الإبداعية أي يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وغيرها، وتزداد أهمية الإبداع في بيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة .
3. المرونة والتكيف وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع و جميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف من خلال الأدوار الحدودية واللامركزية وتغيير العمليات التنظيمية وتغيير الهيكل .
4. تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية، بحيث يجب أن يسمح الهيكل التنظيمي بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاطلاع بمسؤوليات جديدة كلما ازدادت خبرتهم .

⁵ حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، 2009، الأردن، ص 148 149

5. تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة .

6. تسهيل الاستراتيجية بحيث أن أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة و هي التخصص والرسمية والمركزية لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سواء من حيث صياغة الاستراتيجية أو من حيث تنفيذها لذا فإن الهيكل التنظيمي الفعال.

المبحث الثاني : جانب تطبيقي

أولا : نشأة وتعريف المؤسسة⁶

FABS هي شركة جزائرية تعمل في مجال تصنيع الأدوات المكتبية والمدرسية منذ أكثر من ثلاثة عقود تم نشأتها عام 1982م ببريان تحتوي شركة على 200 موظف باعتبارها واحدة من العلامات التجارية الرائدة في سوق اللوازم المكتبية بالجزائرية، تتمتع FABS بطموحات قوية وتسعى جاهدة لتحقيق التميز الجودة منذ 40 عامًا، وكان شعارنا هو تصنيع المنتجات التي تلي أعلى المعايير. احترام المتطلبات التي تتطور من يوم لآخر، والالتزام بتلبية احتياجات عملائنا من حيث جودة المواد الخام وتشطيب المنتجات، كلها قيم قوية ذات بعد إنساني وحضاري وبطموح عالمي؛ ونذكر بشكل خاص مسؤوليتنا تجاه المجتمع الذي نحن جزء نشط منه؛ وبالتالي، فإننا نضمن أقصى قدر من جودة المنتج والامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية التي أصبحت تدريجيًا مطلوبة للغاية. وريثة القيم والمعرفة لثلاثة أجيال، تمكنت FABS من الاستفادة من خبرتها على مدى عقود ومواصلة الابتكار باستمرار.

في عام 1982، بدأ كل شيء بعد اكتسابهم خبرة ومعرفة قيمة في مجال إدارة المشاريع والتصنيع وافق الأخوان محمد أولاد داود ومحمد بنعمي على الانطلاق "نحو تحقيق الفكرة"، وهي فكرة إنشاء شركة تصنع الأدوات المكتبية والمدرسية بدأوا بتصنيع فرش السبورة الخشبية لتلبية احتياجات السوق المحلية في ذلك الوقت.

في عام 1985 وبعد سنوات قليلة من تأسيسها، قامت الشركة بتوسيع منتجاتها في مجال الأدوات المكتبية والمدرسية وانتقلت الشركة إلى مقرها الرئيسي الجديد في المنطقة التجارية ببلدية بريان وشهدت الشركة مرحلة جديدة في تطورها، بتوسيع استثماراتها وتنويع منتجاتها.

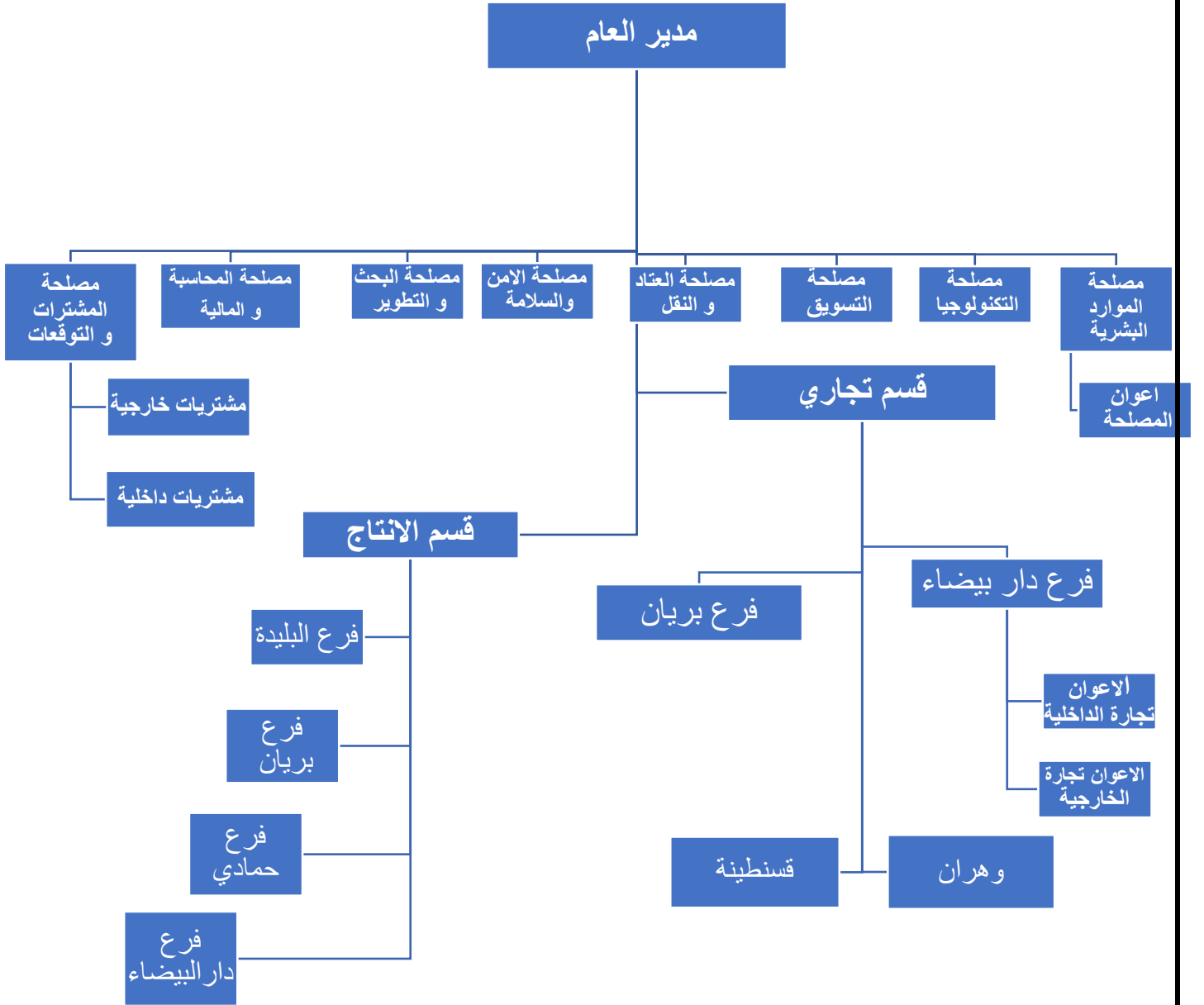
⁶ موقع الرسمي مؤسسة FABS ، تعريف ونشأة المؤسسة ، بريان ، 2019

في عام 2001، بدأت فصلاً جديداً افتتح فرع الجزائر التجاري في منطقة الدار البيضاء حيث تتم جميع العمليات التجارية لاقترابها من العملاء وفي الوقت نفسه، تم إنشاء ورشة عمل لاستكمال تصنيع بعض المنتجات نصف التصنيع المنقولة من المصنع الأم في بريان.

في عام 2005، وبطموحات أكبر، نجحت FABS في تلبية الاحتياجات المتزايدة؛ وتطمح FABS إلى تلبية هذه الاحتياجات، وتأمل في أن تحتل مكانة بارزة في السوق. وخلال هذا العام، بدأت الخطوات الأولى لعمليات الإنتاج في الورش الموجودة في حمادي بولاية بومرداس.

في عام 2018، واستمراراً في وتيرة التطوير والتوسع تم افتتاح الموقع الجديد للشركة في منطقة نشاط بني مراد بولاية البليدة حيث سيتخصص هذا الموقع في تصنيع المنتجات المكتبية والمدرسية البلاستيكية، داخلت الشركة عالم الكتابة بفرصة جديدة. في عام 2020، تم افتتاح فرع شرق الجزائر التجاري في قسنطينة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



الشكل رقم 1 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

مهام كل مصلحة :

مصلحة الموارد البشرية: تشمل جانب توظيف والتدريب وتطوير الموظفين وإدارة الرواتب.

مصلحة تكنولوجيا: تشمل إدارة وصيانة الأنظمة والشبكات التقنية ، وتطوير وتحديث البرمجيات والتطبيقات ، وضمان امن المعلومات.

مصلحة نقل والعتاد : وتتضمن إدارة وصيانة ، وتنظيم عمليات النقل والتوزيع ، وإدارة المخازن والمستودعات.

مصلحة التسويق : تشمل تحليل السوق وتطوير استراتيجيات التسويق ، وإدارة العلاقات مع العملاء ،

وتنفيذ حملات إعلانية وترويجية .

مصلحة الامن والسلامة : تقوم بتنفيذ إجراءات السلامة والحفاظ على البيئة ، وتقديم التدريبات على السلامة الموظفين.

مصلحة البحث والتطوير : وتتمثل في ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة ، واجراء الأبحاث والتحليلات لفهم احتياجات السوق.

مصلحة المحاسبة والمالية : وتشمل إدارة الحسابات والتقارير المالية ، واعداد الميزانيات وتحليل البيانات المالية وإدارة الضرائب والتزامات القانونية المالية .

مصلحة المشتريات والتوقعات : تتمثل في شراء المواد والخدمات المطلوبة للشركة بأفضل الأسعار والشروط ، وتحليل الاتجاهات والتوقعات في السوق لضمان توفير الموارد اللازمة في الوقت المناسب

ثالثاً: أهداف المؤسسة :

- توسيع نشاط المؤسسة على مستوى كامل تراب الوطني .
- توفير منتجات عالية الجودة .
- تصميم والابتكار في تطوير المنتجات جديدة تلبي الاحتياجات السوق .
- تسويق وترويج منتجات مبتكرة لتعزيز المبيعات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية .
- تحقيق الربحية مالية من خلال زيادة الارادات وتحكم في تكاليف لتحقيق ربحية على المدى الطويل .
- تحقيق الاكتفاء ذاتي وتوفير مناصب شغل .

المبحث الثالث : دراسة ميدانية

أولاً : المقابلة

تم إجراء المقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية للشركة FABS فتم حوار ومناقشة بعض الأسئلة لمعرفة إستراتيجية المتبعة في هيكلها التنظيمي لمواردها البشرية (التوظيف التكوين و التدريب و الترقية الأجور) وهيكلها التنظيمي العام وطرحت الأسئلة التالية :

1. هل الهيكل التنظيمي المتبع يساعد في دعم إستراتيجيات المؤسسة ؟

كان الجواب بطبع إستراتيجيات المؤسسة تستند إستناداً تاماً على هيكل التنظيمي لمعرفة مهام و دور كل مصلحة وتسهيل المسؤوليات بشكل كبير لتحقيق المؤسسة بطريقة متناسقة و فعالة .

2. ماهي الطرق المتبعة لاختيار و توظيف العمال في المؤسسة ؟

يعتمد اختيار الموظف حسب حاجة المؤسسة و على نوع منصب الشغل ، و يتم توظيف العمال في المؤسسة من خلال إعلان وظائف و استقبال الطلبات او عن طريق الصفحة الإلكترونية للمؤسسة .

3. ماهي الطريقة المتبعة في تكوين و تدريب الموظفين في المؤسسة ؟

حيث كان جوابه كالتالي : يتم تنظيم جلسات تدريبية و ورش عمل تديرها الشركة من خلال برامج تدريبية داخلية و خارجية ، و التعلم عبر الانترنت و التعلم التجريبي ويتم إختيار طرق وفق لإحتياجات و اهداف المؤسسة .

4. ماهو الأسلوب المعتمد عليه لترقية الموظفين؟

الأسلوب المعتمد عليه لترقية الموظفين هو بناء على الأداء و المهارات و الخبرات حيث تعتبر وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين .

5. هل الترقية لها دور فعال في الهيكل التنظيمي ؟

نعم ، الترقية تساهم في تحفيز و تعزيز روح العمل للموظفين من اجل زيادة فعالية و كفاءة العمل للإحتفاظ باليد العاملة .

6. كيف تتم عملية قياس أداء الموظفين ؟

تتم عملية قياس الأداء بناء على الأهداف المحددة مسبقا من طرف المؤسسة ، ويمكن قياسها أيضا بتقييمات الأداء المستمرة و السنوية و تتم أيضا بملاحظات من المشرفين و الزملاء .

7. كيف يتم تحديد مستويات الأجور في المؤسسة ؟

يتم تحديد مستويات الأجور في المؤسسة كتالي : حسب منصب الوظيفة و مؤهلات الموظف و يتلقى الموظف راتبه كل آخر شهر .

8. كيف يمكن للشركة تعزيز التحفيز لدى الموظفين ؟

يوجد العديد من المحفزات التي تتبعها المؤسسة كا العطل مدفوعة الأجر و تحسين الحالة الإجتماعية للموظف (كا مناسبات الأعياد و الرعاية الصحية) و تستكلف المؤسسة نسبة من حقوق دفع من خلال مشاركة الموظفين في الدورات التكوينية خارج البلاد ، و تقسم المؤسسة نسبة من الأرباح للموظفين .

9. هل المؤسسة تتبع نظام تكنولوجي عصري ؟ وفيما يتمثل ؟

لايوجد نظام تكنولوجي متبع و المؤسسة تسعى لمواكبة التكنولوجيا العصرية و تتمثل في رقمنة الموارد البشرية في الأجور ، التوظيف ، دورات تكوينية ، ورقمنة حضور و الغيابات الموظفين ، و مهام الإدارية.

10. هل يعتبر الهيكل التنظيمي للموارد البشرية المتبع من طرفكم ناجحاً ؟

لا تمتلك المؤسسة هيكل تنظيميا متبع للموارد البشرية ، فالمصلحة موارد بشرية تسعى الى اعداد هيكل تنظيمي خاص بيها .

خاتمة :

قد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة هيكل التنظيمي للموارد البشرية و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة أجزاء ، جزأين نظريين و اخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث فبدأنا فل مبحث الاول منه بمحاولة إبراز مفاهيم حول الهيكل التنظيمي أما في المبحث الثاني من هذه الدراسة فحاولنا إبراز مدى مساهمة و دور الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة FABS من خلال مجموعة من المصالح و التي تتمثل فيما يلي: مصلحة التوظيف ، مصلحة التكوين و التدريب ، مصلحة الأجور ، مصلحة الترقية مدى مساهمته في تحسن أداء العاملين .

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هاته الدراسة و التعميق في اشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال المقابلة التي اجريه مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة و قمنا اولاً بإبراز مدى مساهمة الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في تسير الموارد البشرية من خلال القيام بطرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة في (توظيف العامل، التدريب و التكوين، نظام الأجور، الترقية) . و في إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط . الأنشطة قمنا

اختبار الفرضيات وفق المقابلة :

الفرضية الأولى:

يعتبر الهيكل التنظيمي للموارد البشرية من أهم المؤسسة حيث يعتبر كأداة تقييم لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" ويمكن حصرها في ثلاث نقاط:

• يعتبر الهيكل التنظيمي للموارد البشرية أداة لتقييم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

• يساعد الهيكل التنظيمي في إدارة الموارد البشرية و اتخاذ قراراتها.

• يساهم الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

• الهيكل التنظيمي يعمل داخل المؤسسة بشكل متكامل .

الفرضية الثانية :

يمكن ان نعتبر الفرضية غير محققة بالشكل الذي كنا ننتظره فرغم حيازة المؤسسة على هيكل تنظيمي عام للمؤسسة إلا أن المشكلة تتعلق بعدم استغلاله بشكل كبير أو فعال كما أعلمنا مسؤول الموارد البشرية أن هيكل تنظيمي للموارد البشرية الخاص بالمؤسسة يتميز بقدرات كبيرة وعالية لكن قلة الكفاءات تجعلنا نستغله في أمور تسييرية روتنية فقط ، وهنا نخص الذكر هيكل تنظيمي للموارد البشرية فهناك بعض الوظائف لاتزال تتجز تقليديا رغم عدم توفر هيكل تنظيمي خاص للموارد البشرية .

الفرضية الثالثة:

يساهم الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في رفع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد عليه في كل وظائف ادارة الموارد البشرية.

من خلال المقابلة التي اجرية لواقع الهيكل التنظيمي للموارد البشرية المستعمل بمؤسسة FABS يمكن القول أنه في طور الإنجاز ، حيث تعتمد المؤسسة على الهيكل التنظيمي عام تربط جميع وظائفها الأساسية، وبذلك يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بشكل كامل .

نتائج الدراسة :

و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزأين يمكننا عرض النتائج التالية:

- بيئة الدراسة اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها، ويضم الوظائف الأساسية التي تضمن للمؤسسة القيام بنشاطاتها والاستمرار في العملية الإنتاجية.
- بالرغم من فعالية الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ، و السعي لتوفير الميزة التكنولوجية للهيكل .
- سعي المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية.
- إن استخدام الهيكل التنظيمي للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين و رفع أداء العاملين بالمؤسسة ، و يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة.
- يساهم الهيكل التنظيمي في ارضاء العمال فيما يخص توزيع الاجور بدقة وتزامن .

توصيات الدراسة :

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة المدانية لإشكالية دور ومهام الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة FABS، يمكن أن تقدم توصيات للاستفادة منها التي يمكن تقديمها على شكل النقاط التالية هي:

- (1) على المؤسسة إتباع هيكل تنظيمي خاص للموارد البشرية لتسهيل مهام مصلحة الموارد البشرية .
- (2) الإستعانة على المنصات الرقمية الحديثة كا linkedin و Indeed لنشر الوظائف و جذب المرشحين المناسبين .
- (3) الإستعانة بالتدريب و التكوين عبر الأنترنت و التعلم الإلكتروني للتطوير مهارات الموظفين .
- (4) الإعتماد على خبرة الكفاءات البشرية الموجودة .

- 5) توفير ميزانية خاص بمستلزمات الإلكترونية مثل (QR code خاص بكل موظف ، تسجيل الحضور بجهاز البصمات ، تطبيق إلكتروني خاص بمعلومات الموظفين)
- 6) زيادة في نسبة المردودية للموظفين الذين ادائهم فعال في المؤسسة و هذا يعتبر تحفيزا لهم .
- 7) وضع هيكل تنظيمي للموارد البشرية مناسب و فعال لتحقيق أهدافها و استمراريتها .

آفاق الدراسة :

- ✓ يساهم نظام الهيكل التنظيمي بشكل كبير في تفعيل الادارة موارد البشرية.
- ✓ الهيكل تنظيمي يلعب دورا اساسي في وضع خطط المؤسسة .
- ✓ المؤسسة ملزمة في إتباع و مواكبة كل تطور تكنولوجي من أجل الاستمرارية .
- ✓ يقوم الهيكل التنظيمي بمساعدة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها.

قائمة المراجع :

- 1) د. طارق طه التنظيم النظرية - الهياكل - التصميمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2007، ص: 122
- 2) د. زاهر عبد الرحيم عاطف الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية ، الأردن، 2003، ص: 13
- 3) محمد شاكر عصفور أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 173
- 4) د. حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار حامد عمان، الأردن، 2006، ص 35-36
- 5) د. حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، 2009، الأردن، ص 149 148
- 6) موقع الرسمي مؤسسة FABS ، تعريف ونشأة المؤسسة ، بريان ، 2019