



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:  
أ.د رحمانى موسى

إعداد الطالب:  
عامر الحاج

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا	- أ.د. حجازي إسماعيل
جامعة محمد خيضر بسكرة	مقرا	- أ.د. رحمانى موسى
جامعة حمة لخضر الوادي	ممتحنا	- أ.د. حميداتو محمد الناصر
جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنا	- د. شنشونة محمد
جامعة الحاج لخضر باتنة	ممتحنا	- د. جعيل جمال
جامعة العربي بن المهدي أم البواقي	ممتحنا	- د. عثمانى حسين

السنة الجامعية: 2017-2018





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:  
أ.د رحمانى موسى

إعداد الطالب:  
عامر الحاج

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا	- أ.د. حجازي إسماعيل
جامعة محمد خيضر بسكرة	مقرا	- أ.د. رحمانى موسى
جامعة حمة لخضر الوادي	ممتحنا	- أ.د. حميداتو محمد الناصر
جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنا	- د. شنشونة محمد
جامعة الحاج لخضر باتنة	ممتحنا	- د. جعيل جمال
جامعة العربي بن المهدي أم البواقي	ممتحنا	- د. عثمانى حسين

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم أحمدته كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه عن نعمه التي لا تحصى ولا تعد ومنها توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأخ والصديق والزميل الأستاذ الدكتور موسى رحمانى عن كل المساعدات التي قدمها لي فجزاه الله عنا خير الجزاء.

والشكر موصول إلى ابنة أختي جهاد عن كل المجهودات التي بذلتها في كتابة هذه الرسالة، وإلى كل موظفي وإطارات بلدية بسكرة عن المساعدات التي قدموها لي وأخص بالذكر السيد مدير تسير الموارد البشرية قطوشة كمال.

وأتوجه أيضا بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وصفته.

# الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى أمي أطل الله في عمرها

إلى زوجتي وأبنائي كل باسمه

إلى إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم

إلى أخواتي وأزواجهن وأبنائهن

إلى كل أصدقاء الطفولة ورفقاء الدرب

إلى كل أصدقاء المحنة

إلى كل الزميلات والزملاء

إلى كل من علمني حرفاً، أو قدم لي نصيحة، أو أعانني ولو بكلمة

أهدي هذا العمل المتواضع

## الملخص بالعربية:

تعتبر البلدية مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي واجتماعي وثقافي لها مهامها ومجالات نشاطها وأهدافها. ولتحقيق هذه الأهداف والقيام بهذه المهام في ظل محيطها الذي يمتاز بالتعقيد والتطور يجب أن تسير بكفاءة وفعالية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحسين مختلف وظائف التسيير ومن بين هذه الوظائف وظيفة التنظيم.

هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على كيفية المساهمة في تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة فلسفة التنظيم بالتعرض إلى مختلف نظريات التنظيم، ثم دراسة الهيكل التنظيمي، ثم دراسة أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية الجزائرية بالتعرف على مختلف هيئات البلدية وصلاحيات البلدية في مختلف المجالات وكذلك كيفية تسيير وتنظيم الموارد البشرية داخل البلدية، وفي الأخير دراسة التنظيم في بلدية بسكرة من خلال عرض واقع التنظيم في هذه البلدية وتقييمه باستخدام عدة معايير للتقييم ثم اقتراح هيكل تنظيمي لهذه البلدية محسن بناء على نتائج التقييم المتحصل عنها.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متعلقة بوظيفة التنظيم، وأخرى متعلقة بالهيكل التنظيمي، وأخرى متعلقة بالقوانين المتعلقة بالبلدية. وقدمت حلول لمختلف النقائص التنظيمية التي تعاني منها بلدية بسكرة من خلال اقتراح هيكل تنظيمي لها.

**الكلمات المفتاحية :** التنظيم، الهيكل التنظيمي، البلدية، الهيكل التنظيمي للبلدية.

**Abstract:**

The Municipality is defined as a public institution of an economic, social and cultural nature with its activities, areas of activity and objectives. To reach these objectives and to carry out these functions in the context of its complexity and development environment, it should be efficient and effective. This can only be achieved by enhancing the several functions of management and one of these functions is the function of organization.

This study aims to cast light on how to contribute to the improvement of the organization in the Algerian municipality by studying the organizational philosophy of exposure to different theories of organization and then studying the organizational structure and studying the bases of building the organizational structure in the Algerian municipality through recognizing the different bodies and official capacities of the municipality as well as how to run and organize human resources, and finally study the organization in the municipality of Biskra by showing the reality of the organization in this municipality and evaluate it by using different criteria and then propose an organizational structure for this municipality improved and based on the results of the evaluation received about it.

This study came up with results were related to the organizational function, organizational structure, and other related laws related to the municipality. It provided solutions to the various organizational deficiencies that the municipality of Biskra suffers, by proposing an organizational structure.

**Keywords:** organization, organizational structure, municipality, organizational structure of the municipality.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الملخص
IV	الملخص بالإنجليزية
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
<b>المقدمة العامة [أ-هـ]</b>	
ب	الإشكالية الرئيسية
ب	الإشكالية الفرعية
ب	الفرضيات
ج	أهداف البحث
ج	أهمية البحث
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	الدراسات السابقة
هـ	منهج البحث
هـ	هيكل البحث
<b>الفصل الأول: فلسفة التنظيم [2-44]</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للتنظيم
3	1- مفهوم التنظيم
5	2- أهمية التنظيم
6	3- المداخل المختلفة لدراسة نظرية التنظيم
9	المبحث الثاني: النظرية الكلاسيكية للتنظيم
9	1- الاتجاهات الفكرية للنظرية الكلاسيكية



16	2- مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية
22	3- تقييم النظرية الكلاسيكية للتنظيم
24	المبحث الثالث: النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم
24	1- نماذج النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم
26	2- مبادئ وخصائص التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم
31	3- تقييم النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم
33	المبحث الرابع: النظرية الحديثة للتنظيم
33	1- نماذج النظرية الحديثة للتنظيم
41	2- الإطار العام للنظرية الحديثة للتنظيم
42	3- التقييم العام للنظرية الحديثة للتنظيم
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي [46-90]</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مفهوم أبعاد، أنواع، أدوات الهيكل التنظيمي
47	1- تعريف الهيكل التنظيمي
50	2- أبعاد الهيكل التنظيمي
53	3- أدوات الهيكل التنظيمي
57	المبحث الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية
57	1- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية
69	2- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار نمطية السلوك
70	3- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات التشغيل
70	4- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار
70	5- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال
71	6- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة
72	7- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمنظمة
74	المبحث الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية
74	1- مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي
77	2- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

78	3-العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي
80	4-تصميم الوظائف
84	المبحث الرابع: تقييم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي
84	1-تقييم الهيكل التنظيمي
86	2-إعادة هندسة الهيكل التنظيمي
90	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية [92-138]</b>	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: هيئات وهياكل البلدية
93	1- مفهوم البلدية
96	2-المجلس الشعبي البلدي
100	3-رئيس المجلس الشعبي البلدي
103	4-الإدارة البلدية
106	المبحث الثاني: صلاحيات البلدية
106	1-صلاحيات البلدية فيما يخص التهيئة والتنمية
108	2-صلاحيات البلدية فيما يخص التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز
109	3-صلاحيات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليية والسياحة
114	4-صلاحيات البلدية في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية
116	5-اختصاصات البلدية في المجال الاقتصادي والمالي
118	المبحث الثالث: الموارد البشرية في البلدية
118	1-شعب الإدارة والترجمة والوثائق والمحفوظات
126	2-الشعب التقنية
129	3-شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
133	4-الشعب الاجتماعية والثقافية والرياضية
135	5-المناصب النوعية في البلدية
138	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة [140-208]

140	تمهيد
141	المبحث الأول: واقع التنظيم في بلدية بسكرة
141	1- تقديم بلدية بسكرة
145	2- الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة
150	3- الأمانة العامة
152	4- قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة
158	5- قسم التعمير والبيئة
163	6- قسم التنظيم والشؤون العامة
171	المبحث الثاني: تقييم التنظيم في بلدية بسكرة
171	1- تطبيق الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة
174	2- استخدام الموارد البشرية في بلدية بسكرة
178	3- استخدام الملامح العامة للتنظيم في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة
187	المبحث الثالث: اقتراح تحسين التنظيم في بلدية بسكرة
187	1- الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة
191	2- الخريطة التنظيمية المقترحة للقسم الإداري
199	3- الخريطة التنظيمية المقترحة للقسم التقني
206	خلاصة الفصل
208	خاتمة
213	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	مقارنة بين النظرية X والنظرية y	(1-1)
40	النظرية (Z) كنموذج توفيقى للنظريتين اليابانية (J) والأمريكية (A)	(2-1)
69	الفروقات بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي	(1-2)
71	الهيكل التنظيمية وفق آلية التنسيق	(2-2)
119	مختلف أسلاك ورتب الإدارة العامة	(1-3)
121	رتب سلك الحالة المدنية	(2-3)
122	المناصب العليا لشعبة الإدارة العامة الإقليمية	(3-3)
124	أسلاك ورتب شعبة الترجمة والترجمة الفورية	(4-3)
125	رتب شعبة الوثائق والمحفوظات	(5-3)
126	المناصب العليا في شعبة الوثائق والمحفوظات	(6-3)
127	أسلاك ورتب التقنيين لمختلف الشعب	(7-3)
128	المناصب العليا لمختلف الشعب التقنية	(8-3)
129	أسلاك ورتب شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	(9-3)
132	المناصب العليا لشعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	(10-3)
133	رتب سلك المستشارين	(11-3)
134	المناصب العليا للشعبة الاجتماعية، الثقافية، والتربوية والرياضية	(12-3)
134	رتب سلك مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية	(13-3)
136	المناصب النوعية في البلدية	(14-3)
143	الأنشطة الاقتصادية الممارسة في بلدية بسكرة	(1-4)
147	عدد المناصب النوعية في الخريطة التنظيمية لبلدية بسكرة	(2-4)
148	الموظفين في البلدية موزعة حسب الرتب	(3-4)
150	عدد عمال الأسلاك المشتركة في بلدية بسكرة	(4-4)
171	توظيف المناصب النوعية في بلدية بسكرة	(5-4)
173	نسب تطبيق الهيكل التنظيمي في المديرية	(6-4)
175	جنس الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة	(7-4)
175	سن الموظفين الذين يشغلون المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة	(8-4)
176	المستوى التعليمي للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة	(9-4)

177	أسلاك الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة	(10-4)
178	الخبرة المهنية للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة	(11-4)
184	نطاق الإشراف في بلدية بسكرة	(12-4)
190	عدد المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة	(13-4)

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	نمذج بياني للتعبير عن النظام	(1-1)
59	نمذج الهيكل التنظيمي الوظيفي	(1-2)
60	الهيكل التنظيمي حسب العملاء	(2-2)
62	الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية	(3-2)
63	الهيكل التنظيمي حسب المنتوجات	(4-2)
64	الهيكل التنظيمي حسب العمليات	(5-2)
66	الهيكل التنظيمي المصفوفي	(6-2)
68	الهيكل التنظيمي الشبكي	(7-2)
146	الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة	(1-4)
152	الخريطة التنظيمية للأمانة العامة	(2-4)
154	الخريطة التنظيمية لمديرية المالية والممتلكات	(3-4)
156	الخريطة التنظيمية لمديرية تسيير الموارد البشرية	(4-4)
158	الخريطة التنظيمية لمديرية الوسائل العامة في بلدية بسكرة	(5-4)
161	الخريطة التنظيمية لمديرية التعمير	(6-4)
163	الخريطة التنظيمية لمديرية البيئة	(7-4)
166	الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية	(8-4)
169	الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون العامة	(9-4)
188	الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة	(10-4)
192	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات	(11-4)
195	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التنظيم والشؤون العامة	(12-4)
199	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية	(13-4)
201	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التعمير	(14-4)
203	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية البيئة	(15-4)
205	الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الوسائل العامة والصيانة	(16-4)

# المقدمة

### تمهيد:

تقوم الإدارة اللامركزية الجزائرية على الإدارة المحلية أو ما يسمى بالجماعات المحلية وهي البلدية، الدائرة، والولاية. تعتبر البلدية حجر الأساس في النظام الإداري الجزائري حيث من خلالها يتم تطبيق وتنفيذ سياسة البلاد في جميع مناحي الحياة، إذ نجاح البلدية في تسييرها وتنفيذ برامجها يؤدي بالضرورة إلى نجاح سياسة الدولة. إن عمل الإدارة البلدية يتمثل في تنسيق جهود المجموعات البشرية والاتجاه بها إلى تنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وأهمية البلدية تبدو في كيفية مواجهة أعباء العمل الكثيف والمتنوع والمتزايد، والتطور في منطقتها الجغرافية حيث الطبيعة المعقدة لعمل الإدارة البلدية وسط التقدم التقني الهائل والزيادة المطردة في عدد السكان والخدمات البلدية ومطالب المواطنين الملحة والتطور السريع في حياة المدن ذاتها.

وعن تطور الخدمات وتزايدها في البلدية يمكن الإشارة إلى مخططات التنمية وأعبائها، ومقتضيات التخطيط الحضري، وشؤون الصحة والوقاية ورقابة التلوث، ومشاكل جمع النفايات ومعالجتها والتخلص منها، ومحاربة الحشرات الضارة والقوارض والأمراض المتنقلة، ومعالجة مجاري المياه، وضبط حركة المرور، والاهتمام بالتعليم، وتطوير الجوانب الاجتماعية الثقافية والرياضية، كل هذه الأعمال تتطلب استخدام أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية في العمل. من جهة أخرى فإن الإدارة عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. فكلما زادت الكفاءة والفاعلية كلما نجحت الإدارة وذلك يعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. إن الكفاءة والفاعلية لا يمكن أن تتحقق إلا بالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتحفيز الجيدة وهي المهام الأساسية للتسيير أو الإدارة.

إن التنظيم هو الوظيفة الثانية للتسيير بعد التخطيط المتعلقة بتحديد المهام وتجميعها في وحدات إدارية مختصة، ثم تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتلك الوحدات، وتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات سواء كانت عمودية حاملة للسلطة أو أفقية أو مائلة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن البلدية باعتبارها مؤسسة من مؤسسات الدولة ورغم الأهمية التي تكتسيها من الجانب السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي إلا أنها تعاني من مشاكل إدارية كثيرة على مستوى كل وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، المراقبة، التحفيز). حيث يمتاز تسييرها في كثير من الأحيان بالعشوائية والارتجالية والتطبيق الشكلي للقانون. ومن خلال العمل بالبلدية والاحتكاك المباشر بالإدارة البلدية لاحظت أن كل المكونات البشرية للبلدية مواطنين، موظفين، ومسؤولين منتخبين وإداريين يعانون مشاكل هي:

- المواطن لما يتجه إلى البلدية لقضاء مصالحه نجده تائها لا يعرف إلى أي مكتب أو مصلحة يتجه وإذا حدث ووجه إلى مكتب أو مصلحة معينة فقد يجد حاجته فيها أو لا يجدها مما يؤدي إلى توجيهه إلى عدة مكاتب أو مصالح من أجل قضاء حاجة قد تكون بسيطة وهذا يؤدي إلى ضياع وقت وجهد المواطن وكذلك الموظفين، ويؤدي كذلك إلى كثرة الشكاوي واتهام الموظفين بالتعاس وعدم الاجتهاد في أداء المهام.



- الموظفين في كل المستويات لا يعرفون على وجه الدقة مهامهم، مسؤولياتهم، السلطة المخولة لهم، القرارات التي يمكن أن يتخذونها دون الرجوع إلى رؤسائهم. وهذا يؤدي بهم إلى التقاعس في العمل وعدم الاكتراث به والإحساس بالتهميش واللامسؤولية.
- المسؤولون منتخبين كانوا أو إداريين يعانون من ضغط جمهور المواطنين، ويقومون بأعمال قد يقوم بها أبسط موظف حيث نجد سلطة اتخاذ القرار مركزة عندهم بقصد أو بدون قصد، ويتهمون غيرهم بعدم القدرة على أداء المهام ونقص الخبرة وعدم الاهتمام وأنهم هم فقط القادرون على العمل والحريصون عن المصلحة العامة. إن هذه المشاكل كلها أو الكثير منها جاءت نتيجة غياب هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤولية وسلطة كل شخص أو مكتب أو مصلحة أو مديرية أو قسم في البلدية، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية التي تربط بين مختلف المكاتب أو المصالح أو المديریات أو الأقسام.

### 1- الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث من خلال السؤال التالي:

كيف يمكن المساهمة في تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية؟

### 2- الإشكاليات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- أ- ما هي فلسفة التنظيم؟
- ب- ما هو الهيكل التنظيمي؟
- ج- ما هي أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية الجزائرية؟
- د- هل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة مطبق؟ وإن كان كذلك بأي نسبة؟
- هـ- ما هي مواصفات الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة من ناحية الجنس، العمر، المستوى الدراسي، السلك أو الشعبة، والخبرة المهنية؟
- و- هل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة تتوفر فيه الملامح العامة للتنظيم؟

### 3- الفرضيات:

#### أ- الفرضية الرئيسية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية نصوغ الفرضية الرئيسية التالية:

يمكن تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية من خلال تقسيم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي للبلدية.

#### ب- الفرضيات الفرعية:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن أن نصوغ الفرضيات الفرعية التالية:

1. الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة لا تغطي مختلف مهام البلدية.

2. مهام ومسؤوليات وسلطات كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير محددة بدقة.
3. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير مطبق بنسبة كبيرة.
4. تعتمد بلدية بسكرة في تعيين موظفيها في المناصب النوعية على الذكور أكثر من الإناث من ناحية الجنس، وعلى الكهول من ناحية العمر، وعلى المستوى الثانوي والجامعي من ناحية المستوى التعليمي وعلى شعبة الإدارة العامة من ناحية الشعبة، وعلى ذوي الخبرة المهنية.
5. سلطة اتخاذ القرار في بلدية بسكرة مركزة في المستويات الإدارية العليا.
6. لا تتوفر وحدة الأمر في بلدية بسكرة.
7. مجال الإشراف في بلدية بسكرة ضيق.
8. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير مرن.

#### 4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير داخل البلدية وذلك من خلال الإطلاع على النظريات المختلفة المفسرة لظاهرة التنظيم، والإطلاع على كيفية بناء وتقييم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي داخل البلدية. ويتم ذلك من خلال الإطلاع على مختلف الهيئات المكونة للبلدية وطريقة عملها، ومحاولة حصر مختلف مهام البلدية في مختلف القطاعات، والإطلاع على القوانين التي تنظم الموارد البشرية داخل البلدية ومحاولة معرفة مختلف شعب وأسلاك ورتب الموظفين في البلدية. كل ذلك من أجل محاولة اقتراح طريقة تفكير لبناء هيكل تنظيمي للبلدية يتماشى وإمكاناتها المادية والبشرية ويتلاءم مع محيطها الداخلي والخارجي ويعمل على تحقيق أهدافها.

#### 5- أهمية البحث:

للبحث أهمية بالغة تتمثل في محاولة تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية وذلك راجع أولاً لأهمية البلدية في النظام الإداري الجزائري حيث من خلالها يتم تطبيق وتنفيذ سياسة البلاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية، وارتباطها الوثيق بالمصالح اليومية للمواطن، وثانياً راجع لأهمية وظيفة التنظيم بالنسبة للتسيير إذ يعتبر الوظيفة الأساسية الثانية للتسيير بعد التخطيط التي من خلالها تجسد الخطط المرسومة وبدونه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها وبالتالي عدم النجاح في التسيير.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

- إن سبب اختياري البحث جاء لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية.
- الأسباب الموضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية في ما يلي:
    - ✓ أهمية وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير في البلدية الجزائرية.
    - ✓ انعدام الدراسات التي تعرضت للتنظيم في البلدية.
    - ✓ أهمية البلدية كمؤسسة محلية بالنسبة للدولة وللمواطن ولباقي المؤسسات الأخرى.

### - الأسباب الذاتية:

تتمثل الأسباب الذاتية في إطلاعي على الواقع التنظيمي للبلدية عن قرب بصفتي أحد الإطارات السابقة للبلدية و وقوفي على المشاكل البشرية بصفة عامة والتنظيمية بصفة خاصة التي تعاني منها البلدية لذلك أردت تسليط الضوء على وظيفة التنظيم داخل البلدية ودراستها دراسة معمقة ومحاولة تحسينها وذلك باقتراح هيكل تنظيمي للبلدية يساعدها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

### 7- الدراسات السابقة:

كل الدراسات التي اطلعت عليها تعرضت للبلدية من ناحية القانون الإداري ومن الجانب المالي، ومن جانب مكانة الجباية بصفة عامة والجباية المحلية بصفة خاصة في مالية الجماعات المحلية والميزانية البلدية، بالإضافة إلى الدراسات المتعلقة بالإدارة العامة أو التسيير العمومي بصفة عامة. ولم أقف على دراسات تناولت وظيفة من وظائف التسيير في البلدية الجزائرية، ومع ذلك اعتمدت على بعض الدراسات التي تمس موضوع البحث بصورة غير مباشرة منها ما يخص التنظيم عامة ومنها ما يخص البلدية بصفة عامة.

### أ- في ما يخص البلدية:

اعتمدت في ما يخص البلدية على الدراسات التالية:

- دراسة الأستاذ الدكتور عمار بوضياف، التنظيم الإداري الجزائري بين النظرية والتطبيق.
- دراسة الدكتور محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري).
- دراسة الدكتورة مزياني فريدة، القانون الإداري.
- دراسة الأستاذ عيسى مهزول، صلاحيات المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران.

كل هذه الدراسات عرفت البلدية وبيئت مختلف الهيئات التي تكون البلدية، ومختلف مهام البلدية في مختلف المجالات. وذلك حسب قانون البلدية لسنة 2011.

### ب- في ما يخص التنظيم:

الدراسات في مجال التنظيم كثيرة إلا أنها متشابهة وتعتمد على نفس المراجع ولا تختلف إلا في بعض الجزئيات ومن ضمن الدراسات التي اعتمدت عليها ما يلي:

- دراسة يسرى السيد يوسف جودة، تقييم نظريات التنظيم في إطار بيئة الإدارة المصرية، تناولت هذه الدراسة مختلف نظريات التنظيم بالدراسة والتقييم والنقد وذلك انطلاقاً من البيئة الإدارية المصرية.
- دراسة بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، دور التكنولوجيا في تصميم الهياكل التنظيمية مع دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير التطور التكنولوجي على تصميم الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية.

- نفل عوض الحارثي، دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جدة الإسلامي. ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير الهياكل التنظيمية على فاعلية أداء المؤسسات العامة.
- مروة طارق عبد العظيم، دور التنظيم الشبكي في كفاءة تقديم الخدمات العامة في الأجهزة الحكومية مع دراسة حالة مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية في مصر، ركزت هذه الدراسة على التطور الهائل في مجال المعلوماتية والحاسوب مما أدى إلى الاعتماد على التنظيمات الشبكية وكيف تؤثر هذه التنظيمات على تقديم الخدمات العامة في المؤسسات الحكومية.

بالاعتماد على الدراسات السابقة حاولت فقط معرفة الهيئات المختلفة للبلدية وصلاحيات مختلف هذه الهيئات، ومهام البلدية في مختلف المجالات بالنسبة للدراسات المتعلقة بالقانون الإداري. ومعرفة فلسفة التنظيم وكيفية بناء الهيكل التنظيمي وتقييمه وإعادة هندسته بالنسبة للدراسات المتعلقة بالتنظيم. ومحاولة إسقاط ذلك على البلدية الجزائرية ومن هنا أرى أن دراسة الموضوع والتعرض له في حد ذاته يعتبر إضافة حيث من خلاله أردت فتح باب البحث والدراسة في مختلف وظائف التسيير داخل الجماعات المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة.

### 8- منهج البحث:

بغية الإلمام بالبحث والإحاطة بجميع جوانبه، وتحليل أبعاده، والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت على المنهج الوصفي في ما يخص وصف كل من التنظيم و البلدية، وعلى المنهج التحليلي في تحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها من خلال ما وجد في الواقع. بالإضافة إلى ذلك اعتمدت على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

### 9- هيكل البحث:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قسمت البحث إلى أربعة فصول تناولت في الفصل الأول فلسفة التنظيم من خلال هذا الفصل حاولت تناول مختلف النظريات المفسرة للتنظيم بالنقد والتحليل حتى تكون للقارئ خلفية حول التنظيم. في الفصل الثاني تناولت الهيكل التنظيمي من ناحية التعريف وكيفية النقد والتقييم وفي الأخير إعادة الهندسة. وفي الفصل الثالث تناولت أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية الجزائرية وذلك من خلال تناول الهيئات المختلفة للبلدية، صلاحيات البلدية وتسيير الموارد البشرية للبلدية. الفصل الرابع خصص لدراسة حالة بلدية بسكرة من ناحية التنظيم وذلك بعرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة ثم تقييم التنظيم في بلدية بسكرة باستعمال عدة معايير للتقييم. وفي الأخير اقترح هيكل تنظيمي جديد لبلدية بسكرة.

الفصل الأول

فلسفة التنظيم

### تمهيد:

يحتل التنظيم بصفة عامة أهمية قصوى في المجتمعات حيث أن الحياة المعاصرة تخضع في كل جوانبها سيطرة تنظيم أو آخر، كما أنه يؤثر على مختلف مجالات المعرفة مثل علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، وعلم الهندسة. إن كبر حجم المنظمات وتعدد أعمالها، وتطور الفكر الإداري خاصة في ما يتعلق بصور التعاون بين المنظمة والعاملين بها فإن معظم منظمات الأعمال أصبحت لها أهدافا جديدة ومتنوعة، وتحتاج إلى أشكال تنظيمية مختلفة للاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. وبالتالي فإن الهدف من هذا الفصل هو محاولة فهم ظاهرة التنظيم، وذلك من خلال استعراض مختلف الأفكار السائدة المتعلقة بالتنظيم وسنقسم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للتنظيم

المبحث الثاني: النظرية الكلاسيكية للتنظيم.

المبحث الثالث: النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم.

المبحث الرابع: النظرية الحديثة للتنظيم.

### المبحث الأول: مدخل للتنظيم

قبل التطرق لمختلف النظريات التي تفسر التنظيم في المباحث (من 2 إلى 4) سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنظيم، أهمية التنظيم، أنواع المنظمات، والمدخل المختلفة لدراسة التنظيم.

#### 1- مفهوم التنظيم:

يعبر مصطلح التنظيم على معنيين مختلفين، ففي المعنى الأول ينظر للتنظيم على أنه وظيفة من وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، والمعنى الثاني ينظر للتنظيم على أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين.

في هذا البحث نستخدم لفظ "التنظيم" للتعبير على التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير، ولفظ "منظمة" للتعبير على التنظيم ككيان اجتماعي.

#### 1-1- تعريف التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير:

للتنظيم بهذا المعنى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- 1- التنظيم هو "عملية تصميم هيكل أو مرحلة تقسيم عمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص وتجميع هذه الأجزاء في مجموعات أو وظائف بحيث يمكن الإشراف عليها بفاعلية وتحديد سلطات ومسؤوليات هذه الأجزاء والعلاقات بينها لتحقيق هدف مشترك"<sup>(1)</sup>.
- 2- التنظيم هو "تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة"<sup>(2)</sup>.
- 3- التنظيم هو "تجميع وتنسيق الموارد التنظيمية (البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية) اللازمة لإنجاز الأهداف"<sup>(3)</sup>.
- 4- التنظيم هو "ترتيب من الأفراد والموارد لإنجاز مهام تخدم هدفا عاما"<sup>(4)</sup>.

إن التعاريف السابقة تعكس النظرة الكلاسيكية للتنظيم التي سنتعرض لها بالتفصيل في المبحث الثاني والتي تركز على عملية تقسيم العمل والتخصص، تسلسل السلطة، مركزية اتخاذ القرارات، هيكل التنظيم الرسمي، نطاق الإشراف أو الرقابة، ومبدأ الرشد كعناصر أساسية للتنظيم، بالإضافة إلى جذب الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية وتوظيفها توظيفا عقلانيا لتهيئة المناخ الملائم لنشاط المنظمة.

<sup>(1)</sup> H. Koontz, C.O Donnell, **Management principes et méthodes des gestion**, New York, Mc Grow-Hill editions, P 195.

<sup>(2)</sup> G.R. Terry, S.G Franklin, **les principes du management**, Paris, Economica, P 224.

<sup>(3)</sup> طارق طه، الإدارة، مصر، دار الكتب، 2005، ص 436. نقلا عن:

« Bateman, T and Smell, S, **Management : Building Competitive Advantage**, The University of North Carolina, (Richard Inwin), 1996»

<sup>(4)</sup> المرجع السابق، ص 436. نقلا عن:

« Draft, R, **Management**, Vanderbilt University (The Drydon press), 2000»

### 1-2- تعريف التنظيم بمعنى منظمة:

يمكن تقديم تعريفين للتنظيم بمعنى منظمة كما يلي:

1- التنظيم هو "تجمع من الناس يتزاملون ويحلون المشاكل معاً على فترة من الزمن، وهم في حالة تفاعل وتعاون متبادل سواءً كأفراد أو كجماعات عمل، ويستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية معينة لتحقيق كل من النتائج الفردية والجماعية نحو البقاء والتقدم الشخصي والتنظيمي والجماعي، عن طريق السلوك المنظم بالطرق التي يكشف عنها ويدعمها ميثاق المنظمة، وذلك في بيئة طبيعية واجتماعية توفر لها فرص المحافظة على المنظمة وتحقيق نتائجها المنشودة التي يسعى إليها الأعضاء العاملون بها"<sup>(1)</sup>.

2- التنظيم (المنظمة) هو "نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية، ولا يمكن النظر إلى أحد الأجزاء بصورة منفصلة، وإنما يجب النظر إلى كل الأجزاء معاً بصورة كلية شاملة ومتكاملة، حيث أن عناصر البيئة تتفاعل مع بعضها مؤثرة على كفاءة وفاعلية المنظمة.

ويشمل التنظيم كنظام مفتوح العناصر الأساسية التالية:

- الموارد والإمكانات ويطلق عليها المدخلات.

- الوظائف والأساليب والإجراءات ويجمعها الهيكل التنظيمي ويطلق عليها الأنشطة أو العمليات التنظيمية.

- النتائج أو الإنجازات ويطلق عليها المخرجات.<sup>(2)</sup>

يعكس التعريف الأول النظرة السلوكية للتنظيم التي تركز على أن التنظيم له مبادئ عامة تتلاءم مع الطبيعة البشرية بأنواعها المختلفة ويفترضون ثبات دوافع الأفراد ولا يهتمون كثيراً بصراعاتهم التنظيمية وردود أفعالهم واتجاهاتها.

ويعكس التعريف الثاني الاتجاه الفكري لنظرية النظم والذي ينظر للمنظمة على أنها نظام مكون من مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها، وأن التفاعل بين هذه الأجزاء هو الذي يقرر بدوره بقاء المنظمة وفعاليتها أو عدمه، ويبرر استبعاد جزء وتقوية جزء آخر من هذا النظام.<sup>(3)</sup>

في نهاية هذا المحور نخلص إلى القول أن تعاريف التنظيم على أساس أنه وظيفة من وظائف التسيير أو بمعنى المنظمة على اختلافها إلا أنها متكاملة ولا يمكن الاعتماد على أحدها دون الآخر.

(1) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، 1988، ص 9.

(2) علي محمد عبد الوهاب، البيئة والإدارة "نظرية سلوكية"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 19.

(3) تمت صياغة هذا التعريف بالاعتماد على مجموعة من المراجع

- سيد الهواري، مرجع سابق، ص 422-423.

- محمد يسري قنصوة، أحمد رشيد، التنظيم الإداري و تحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972، ص (5-16).

- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي-منهج الأنظمة، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر، 1978، ص 18.

- المرجع السابق، ص 18.



### 2- أهمية التنظيم:

يكتسي التنظيم أهمية بالغة بالنسبة للفرد، والمنظمة والدولة. ذلك أن التنظيم يمثل المصدر الرئيسي لإشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته في نفس الوقت الذي تتوقف فيه فاعلية المجتمع وتقدمه على فاعلية التنظيمات العاملة فيه ودرجة تقدمها.

سنعرض أهمية التنظيم بالنسبة للفرد، المنظمة، الدولة كما يلي:

### 2-1- أهمية التنظيم بالنسبة للفرد:

يرتبط الإنسان في المجتمع الحديث ارتباطاً كبيراً بعدد من التنظيمات في المجتمعات المعاصرة حيث يعمل ويتعامل من خلال مؤسسات وتنظيمات كثيرة، حيث أن الإنسان لا يستطيع إشباع كل حاجاته بنفسه.

تعتبر التنظيمات المصدر الرئيسي لإشباع حاجات العاملين فيها أو المتعاملين معها وحدد ماسلو " Abraham Maslow" هذه الحاجات في ما يلي:<sup>(1)</sup>

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات المادية الضرورية بالنسبة للفرد مثل الأكل والشرب والراحة، ويتم إشباعها بواسطة الأجور والمكافآت التي يحصل عليها من العمل في التنظيم.

2- **حاجات الأمن والاستقرار:** وتشبع هذه الحاجات عن طريق ضمان التنظيم للفرد العامل لوظيفته، وعدم تهديده بالفصل وحرمانه من وظيفته.

3- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل هذه الحاجات في الانضمام إلى جماعة عمل والشعور بالصدقة وتبادل المساعدة مع الآخرين وتكوين علاقات عمل قوية.

4- **حاجات احترام الذات:** وهو أن يشعر الفرد بتقدير واحترام وثقة الآخرين، كذلك حاجته إلى المكانة الهامة في التنظيم.

5- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجة الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عما لديه من قدرات وطاقات ومهارات في إنجاز العمل، يمكن للتنظيم إشباع هذه الحاجات عن طريق استغلال المواهب والقدرات الفردية الذاتية للعاملين به وإتاحة الفرصة لهم للنمو والتقدم الشخصي وتحقيق الذات في مجال عملهم.

مما سبق تظهر أهمية التنظيم جلياً بالنسبة للفرد وذلك عن طريق إشباع التنظيم الذي يعمل به أو يتعامل معه لمختلف حاجاته.

### 2-2- أهمية التنظيم بالنسبة للمنظمة:

تنبع أهمية التنظيم بالنسبة لكل المنظمات من خلال الحقائق التالية:<sup>(2)</sup>

(1) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 162-163.

(2) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، تحامة، جدة، المملكة العربية السعودية، 1985، ص

- بدون وجود خطة محددة لتنظيم العمل في المنظمة فإن ذلك سيترتب عليه بلا شك الارتباك والارتجال في تصنيف العمل وتوزيعه وتحديد أهميته؛
- عدم وجود خطة تنظيمية يؤدي إلى التجاهل التام لبعض الوظائف المطلوبة في البناء التنظيمي؛
- بدون خطة تنظيمية واضحة فإن كل وحدة من الوحدات الإدارية بالمنظمة قد تبالغ في نظرتها للدور الذي تلعبه في المنظمة ومن ثم تبالغ في تقدير أهميتها واحتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى؛
- قد يترتب على عدم وجود تنظيم أو خطة للتنظيم أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب.

### 2-3- أهمية التنظيم بالنسبة للدولة:

يتكون المجتمع من مؤسسات وتنظيمات مختلفة يختص كل منها بجانب من الأعباء القومية في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية تتوقف درجة تقدم المجتمع ونموه على درجة كفاءة وفاعلية التنظيمات العاملة به.

" إن الاهتمام بموضوع التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية أمر هام يجب الأخذ به في جميع المجتمعات على اختلاف أنظمتها الاقتصادية لأن الأنظمة الاقتصادية المتعددة وان اختلفت من حيث ماهية وسيلة التنمية إلا أنها تتفق جميعاً من حيث وحدة الهدف المتمثل في التنمية الاقتصادية الشاملة وبمعدلات سريعة، ولا شك أن الطريق إلى تحقيق ذلك هو الاهتمام بدراسة التنظيمات وعلاج ما قد يواجهها من مشكلات حتى تستطيع أن تحقق أهدافها، وبالتالي تستطيع أن تساهم بفاعلية في تحقيق معدلات التنمية المطلوبة".<sup>(1)</sup>

### 3- المداخل المختلفة لدراسة نظرية التنظيم:

تعرف نظرية التنظيم على أساس أنها "الإطار الفكري النظري الذي يحكم ويوجه العمل الإداري داخل التنظيمات المختلفة لتحقيق هدف أو أهداف معينة"<sup>(2)</sup>. وقد تعددت نظريات التنظيم وذلك للأسباب التالية:<sup>(3)</sup>

1- اختلاف المنظرين في مداخلهم إلى نظرية التنظيم، وتناولهم الموضوع بافتراضات متباينة ووصفهم التنظيمات بطرق مختلفة؛

2- كبر وتعقد ظاهرة التنظيم لاحتوائها هيكل مختلفة، وعناصر متعددة تؤثر على السلوك التنظيمي؛

3- تعتبر ظاهرة التنظيم من الظواهر التي تخضع للتغيرات المختلفة والآراء المتعددة؛

لهذه الأسباب يوجد عدة تصنيفات لنظريات التنظيم يمكن استعراضها من خلال التطرق لمختلف مداخل دراسة

نظرية التنظيم التي اختلفت وتعددت كما يلي:

(1) يسرى السيد يوسف جودة، تقييم نظريات التنظيم في إطار بيئة الإدارة المصرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، غير منشورة، 1994، ص 23.

(2) حنفي محمود سليمان، الإدارة - منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1980، ص 116.

(3) سيد الهواري، مرجع سابق، ص 09.

### 3-1-1- مدخل "الدو" لتصنيف نظريات التنظيم:

يصنف "الدو" نظريات التنظيم على أساس درجة الرشد ويقسمها إلى ثلاثة اتجاهات كما يلي:

#### 3-1-1- النموذج الرشيد للتنظيم:

اعتبر دعاة هذا النموذج التنظيم وسيلة أو آلة يبنها الإنسان لتحقيق أهداف محددة مستخدما في ذلك وسائل رشيدة وينطوي ضمن هذا النموذج النظرية الكلاسيكية.

#### 3-1-2- نموذج النظام الطبيعي:

يعتبر هذا النموذج التنظيم وحدة قائمة بذاتها لها حياتها الخاصة التي تحاول من خلالها تحقيق التوازن داخليا وخارجيا، وتحاول البقاء والتطور وينطوي تحت هذا النموذج النظريات الكلاسيكية الحديثة.

#### 3-1-3- النموذج الذهني الرشيد للتنظيم:

يعتبر هذا النموذج للتنظيم نظام متكامل يتكون من عدة عناصر أو متغيرات تنظيمية يؤثر بعضها على بعض تأثيرا متبادلا، ويركز على بعض العناصر التنظيمية مثل الفرد، التكنولوجيا، التنظيم غير الرسمي والبنية الاجتماعية، وينطوي هذا النموذج على عدة نظريات مثل نموذج اتخاذ القرارات، نموذج التنظيم كنظام اجتماعي، نموذج التنظيم كنظام، نموذج التكنولوجيا والبيئة.

#### 3-2-1- مدخل "هول" لتصنيف نظريات التنظيم:

يصنف هول نظريات التنظيم حسب علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة به وتأثيراتها عليه إلى اتجاهين هما:

#### 3-2-1- النموذج المغلق للتنظيم:

يرى هذا النموذج أن التنظيم نظاما مغلقا أي أنه معزل عن البيئة الخارجية التي يمارس نشاطه فيها، وأن أي تطور أو تغيير في التنظيم يتم بسبب العناصر الداخلية وليس العوامل الخارجية، وينطوي تحت هذا النموذج النظريات الكلاسيكية.

#### 3-2-2- النموذج المفتوح للتنظيم:

يرى هذا النموذج أن التنظيم هو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بها، وأن أدائه وفاعليته يتوقفان على قدرته على الحصول على الموارد أو المدخلات من البيئة المحيطة به ثم يقوم بتحويلها من خلال عدة أنشطة أو عمليات إلى مخرجات يقدمها مرة ثانية للبيئة أو المجتمع.

يندرج تحت هذا النموذج النظريات الحديثة للتنظيم.

#### 3-3-1- مدخل "سكوت" لتصنيف نظريات التنظيم:

يصنف هذا المدخل نظريات التنظيم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1- النظرية الكلاسيكية للتنظيم.

2- النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم.

3- النظرية الحديثة للتنظيم.

### 3-4- مدخل "ستورم وجون" لتصنيف نظريات التنظيم:

يرى هذان الباحثان أن نظريات التنظيم مرت في تطورها بمرحلتين رئيسيتين هما المستوى الجزئي، والمستوى الكلي في دراسة التنظيم.

### 3-4-1- المنهج الجزئي (النظرية الجزئية):

يهتم هذا المنهج بأحد العناصر الرئيسية التي يتكون منها التنظيم وهو القرارات الإنسانية والسلوك الإنساني، ويركز على الفرد العامل ومعرفة سلوكه ودوافعه وردود أفعاله اتجاه ما يقابله من مشكلات تنظيمية، ومن ضمن نظريات هذا المنهج نظرية الدوافع.

### 3-4-2- المنهج الكلي:

يعطي هذا التوجه الأهمية لمجموع النظام وأجزائه الرئيسية، وتدخل ضمن هذا المنهج نظرية اتخاذ القرارات ونظرية النظم.

بالإضافة لهذه المداخل الأربعة لتصنيف نظريات التنظيم يوجد تصنيفات حديثة أخرى نذكر منها تصنيف "سيد الهواري"<sup>(1)</sup> الذي قسم نظريات التنظيم إلى خمسة هي النظرية الكلاسيكية، النظرية البيروقراطية، النظرية الكلاسيكية الحديثة، النظرية الموقفية أو نظرية الظروف البيئية ونظرية التنظيم، ويصنف "هنري توسي"<sup>(2)</sup> نظريات التنظيم في ستة مجموعات هي النظرية الكلاسيكية، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية النظم الهيكلية، نظرية النظم التكنولوجية، نظرية النظم المكيفة، ونظرية التنظيم المتكاملة.

سنعتمد في هذا البحث على تصنيف سكوت "W.Scott" في تصنيف نظريات التنظيم لأنه يتسم بالشمول والموضوعية وأنه الاتجاه الغالب في الكتب والدراسات وستعرض في المباحث الموالية لمختلف نظريات التنظيم حسب تصنيف سكوت ونخصص مبحث لكل نظرية حتى نتعرف على ظاهرة التنظيم موضوع الدراسة بصفة دقيقة وشاملة.

(1) سيد هواري، مرجع سابق، ص 401.

(2) المرجع السابق، ص 401، 402.

### المبحث الثاني: النظرية الكلاسيكية للتنظيم

وصف هذه النظرية بالكلاسيكية لا يرجع لكونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، وبذلك تكسب صفة القدم والتخلف الزمني، ولكن الوصف يستند أساساً إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه هذه النظرية، والذي شكلته وحددت اتجاهه مجموعة العوامل والظروف التي نشأت فيها هذه النظرية.

تهدف من خلال هذا المبحث إلى تحديد المفاهيم التي تتبناها مختلف الاتجاهات الفكرية المكونة للنظرية الكلاسيكية وذلك لتكوين الإطار العام للفكر الكلاسيكي الذي يمكن من خلاله الوقوف على طبيعة وخصائص الواقع التنظيمي للتنظيم الكلاسيكي.

سنتناول هذا المبحث من خلال ما يلي:

- الاتجاهات الفكرية للنظرية الكلاسيكية.
- مبادئ النظرية الكلاسيكية وخصائصها.
- تقييم النظرية الكلاسيكية.

#### 1-1- الاتجاهات الفكرية للنظرية الكلاسيكية:

تتضمن النظرية الكلاسيكية ثلاث اتجاهات فكرية هي نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري، في ما يلي نستعرض هذه النظريات الثلاث ومساهمة كل نظرية في تطوير الفكر التنظيمي.

#### 1-1- المدرسة البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber 1920-1864) الألماني الجنسية رائداً لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه في هذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

إن كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) هي كلمة يونانية لاتينية تنقسم إلى قسمين الأول "Bureau" وتعني مكتب أما الثاني (Cracy) فتعني سلطة أو حكم، شكلاً معاً مصطلحاً واحداً هو سلطة المكتب أو حكم المكتب<sup>(2)</sup>. سنتطرق لهذه النظرية من خلال ثلاث عناصر هي:

- العوامل المؤثرة في أفكار ماكس فيبر.
- خصائص النظرية البيروقراطية.
- تقييم النظرية البيروقراطية.

(1) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 63.

(2) المرجع السابق، ص 63.

### 1-1-1- العوامل المؤثرة في أفكار ماكس فيبر:

تأثرت أفكار ماكس فيبر بثلاث عوامل هي<sup>(1)</sup>:

أ- عاصر فيبر تضخم حجم المشروعات الصناعية في ألمانيا، وقد تولدت لديه قناعة بأن كبر حجم المشروعات أو المؤسسة يحتاج إلى تنظيم رسمي، محكم ودقيق لكي تتمكن من إدارته وإحكام السيطرة عليه، فكلما كبر حجم المشروع كبرت مشكلاته، ومشكلات إدارته.

ب- من المعروف على فيبر أنه كان ضابطاً في الجيش الألماني، عايش التنظيم العسكري، حيث الأوامر والسلطة الصارمة التي لا يمكن معارضتها، الكل يتحرك وفق أوامر القيادة، هذه البيئة أثرت فيه، وجعلته يعتقد أن هذا الأسلوب في الإدارة هو الأسلوب الناجح، وهو الأسلوب الذي يجب تطبيقه.

ج- فضلاً عن الضبط العسكري، فقد أثر في تفكيره وخبرته كمفكر في علم الاجتماع، يهتم بدراسة الأفراد والمجتمعات، فهو يدرك مناحي الضعف في النفس البشرية، ومواجهة الذات، ومن هنا توصل إلى اعتقاد أن ترك الحرية للفرد قد يعيق نجاحه، فلا بد إذن من وجود قواعد مثبتة في لوائح محددة ودقيقة تنظم سير العمل وتحكمه.

### 1-1-2- خصائص النظرية البيروقراطية:

تتميز النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر بالخصائص التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- مجالات التخصص محددة رسمياً وبشكل ثابت بقواعد ولوائح وتعليمات مكتوبة؛
- 2- تنفذ المهام تبعاً لطرق أو أساليب محددة ولذا لا يتعين في التنظيم إلا من كان مؤهلاً؛
- 3- ينقسم التنظيم إلى مستويات عدة بحيث يشرف المستوى الأعلى على المستوى الأدنى؛
- 4- تعتمد المنظمة البيروقراطية في إدارتها على المستندات الرسمية من قواعد وإجراءات والقرارات المكتوبة والتي يهتم بحفظها جهاز مختص يدعى المكتب الذي يعتبر محور العمل المشترك والوحدة التنظيمية الرئيسية؛
- 5- إن السلطات لتنفيذ الأعمال توزع وفقاً لقواعد محددة تبين مدى السلطة الممنوحة؛
- 6- التنظيم البيروقراطي يفصل بين ممتلكات المنظمة وممتلكات صاحب العمل أو شاغل الوظيفة وبذلك أصبح صاحب رأس المال يعتمد على مدير محترف لا يمتلك شيئاً من أصول المشروع؛
- 7- إن إدارة المكتب تحتاج إلى الخبرة والمران والتدريب ولذلك تتطلب جهد الموظف ونشاطه بالكامل أثناء ساعات العمل ولا مجال له أن يقوم بأعمال خاصة؛
- 8- يطبق النظام البيروقراطي قواعد وتعليمات تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي التي يمكن للموظف فهمها وتعلمها، وكلما زاد فهم الموظف وتعلمه كلما زادت خبرته وكفاءته.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 103.

(2) كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 102.

9- يقوم التنظيم البيروقراطي على أساس مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه وذلك باختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم وباستخدام المنطق العلمي في تفسير الأمور ورفض الأساليب والمعتقدات غير العلمية.

### 1-1-3- تقييم النظرية البيروقراطية:

يعتقد الكثير من الناس بما فيهم بعض المختصين أن النظام البيروقراطي هو نظام يمتاز بالتعقيدات الإدارية والبطء في الأداء والروتين والجمود وعدم المرونة وبالتالي عدم الفعالية إلا أنه لو نظرنا إلى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي المذكورة سابقاً لوجدنا أنها مبادئ جيدة في مضمونها لكن الممارسات الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ البيروقراطية هي التي تعطيها الصفات السلبية السابقة الذكر، لكن إذا حاولنا تقييم النظرية البيروقراطية تقييماً موضوعياً نجد أن لهذه النظرية مزايا وعيوب مثل باقي النظريات.

### 1-1-3-1- مزايا النظرية البيروقراطية:

تمثل مزايا النظرية البيروقراطية في أن النظام البيروقراطي يحقق الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار والوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

فضلاً عما سبق فإن مفهوم "الرشد" الذي يقوم عليه النموذج البيروقراطي يعطي نوعاً من التفوق على أي بديل تنظيمي آخر، خصوصاً في ما يتعلق باتجاه النموذج البيروقراطي نحو تحليل الوسائل والغايات، إذن فهو أسلوب علمي موضوعي مجرد بعيداً عن المعايير الشخصية، وبذلك هو أفضل نموذج للتنظيم الإداري الحكومي<sup>(1)</sup>.

### 1-1-3-2- عيوب النظرية البيروقراطية:

على الرغم من الخصائص والمميزات السابقة للنظرية البيروقراطية ورغم كل ما قام به ماكس فيبر في صياغة نظامه وأحكام قواعده إلا أنه تعرض لانتقادات عديدة نذكر أهمها في ما يلي<sup>(2)</sup>:

1- أهمل التنظيم البيروقراطي احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءة الفرد الإنتاجية؛

2- بعض مبادئ البيروقراطية مثل مبدأ الترقية حسب نظام الأقدمية لا يسهم في تحفيز الفرد ويؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وكفاءته.

3- الإشراف والرقابة يؤدي بالموظف إلى الانحراف عن القواعد والتعليمات الأمر الذي يؤدي بالتنظيم إلى زيادة الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور يتميز بانخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الأهداف.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 102.

(2) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 103، 104.

4- أغفل التنظيم البيروقراطي وجود التنظيم غير الرسمي، وذلك يؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها.

5- يعتمد النظام البيروقراطي على خصائصه الذاتية مغفلا بذلك أن نجاحه يتوقف على ظروف البيئة الخارجية المحيطة به.

6- التزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والإجراءات وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك الإنساني وإلى خفض كفاءة العاملين.

7- افتراض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته ينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقط.

في الأخير يمكن القول أن النظرية البيروقراطية بالرغم من كل ما قيل حولها جاءت لتلبي حاجة موضوعية هي ضخامة المؤسسات، واتساع نشاطها، وتعدد مهامها وفروعها، وتشعب طرائقها وصلاحتها، والبيروقراطية هي: "ميكانيزم هذه المؤسسات العملاقة وهي أنجح السبل وأقصر الطرق لإدارتها"<sup>(1)</sup>.

### 1-2- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين وقد أطلق عليها البعض نظرية الرجل الاقتصادي، وكان رائدها فردريك ونسلو تايلور "F.Taylor" وتبعه هنري جانت "H.Gant" وفرنك جيلبرت "F.Gilbert" وغيرهم<sup>(2)</sup>.

يعد فردريك تايلور رائد الإدارة العلمية حيث قام بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعمليات، لقد تزامنت دراسات فرنك جيلبرت وزوجته ليليان مع أبحاث تايلور حيث توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات تايلور، حيث قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات وكل نشاط إلى حركات لازمة لتأدية النشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط. كما أكدنا على أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة الإنتاجية، في نفس الوقت ساهم هنري جانت في وضع الخرائط التي تستخدم في جدولة الإنتاج والرقابة عليه حيث في هذه الخرائط الزمن المتوقع لبداية ونهاية كل نشاط أو مشروع وتقارنه بالوقت الفعلي لبداية ونهاية النشاط أو المشروع، ولا تزال هذه الخرائط باسمه "خرائط جانت" إلى حد الآن.

سنتطرق إلى هذه النظرية من خلال ثلاث عناصر هي:

- المبادئ والأسس التي تقوم عليها النظرية العلمية.
- أسلوب الإدارة العلمية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 98.

(2) زينب سيف النصر، عادل رمضان الزيايدي، التنظيم، مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون سنة، ص 27.



- تقييم النظرية العلمية.

### 1-2-1- مبادئ وأسس النظرية الإدارية العلمية:

#### 1-1-2-1 مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تتمثل مبادئ الإدارة العلمية في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- الرشد في كل من العمال والإدارة.
- 3- هيكل التنظيم الرسمي والتسلسل الرئاسي.
- 4- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.
- 5- توحيد الإجراءات والنظم والسياسات.
- 6- استخدام الحوافز الاقتصادية لحث الأفراد وتشجيعهم على العمل.

#### 1-2-1-2 أسس نظرية الإدارة العلمية:

تتمثل الأسس التي تقوم عليها نظرية الإدارة العلمية في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- تركيز الاهتمام على التغيرات الداخلية في التنظيم.
- 2- العامل هو محور اهتمام النظرية، وبالأخص الحركات الروتينية ذات الطابع المتكرر التي لا تحتاج إلى تفكير كثير.
- 3- على الإدارة العلمية حل التناقضات داخل التنظيم، والحد من الإسراف، وزيادة الأرباح، لتوزيع الفائض على العمال والإدارة.
- 4- تصرف العمال برشد، سيدفعهم الحافز الاقتصادي للعمل وزيادة الإنتاج.
- 5- ينقسم العنصر البشري داخل التنظيم إلى فئتين، الإدارة ومهمتها التنفيذ والعمال ومهمتهم زيادة الإنتاج.
- 6- على التنظيم أن يهتم بطبقات العامل الأساس وهي: الطاقة، السرعة، القدرة وبهذه الصفات نحصل على الحد الأقصى لما يستطيع العامل إنتاجه بمستوى معين من الكفاءة، والوقت الذي يشعر به في تحقيق ذلك ومدى قدرته على الاستمرار في بذل الجهود العقلي في عمله هذا.
- 7- يعتمد التنظيم على معيار أساسي هو الكفاءة الإنتاجية.

#### 1-2-2-1 أسلوب الإدارة العلمية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية:

تحقق الإدارة العلمية الكفاءة الإنتاجية باستخدام الأساليب التالية<sup>(3)</sup>:

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

(1) يسري السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 45.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 88.

(3) المرجع السابق، ص 89.

- 2- استخدام الحوافز لزيادة السرعة في العمل.
- 3- استخدام طرائق علمية لدراسة الوقت، الحركة لضبط أحسن طريقة لأداء الأعمال.
- 4- تنمية العمليات.
- 5- توحيد الإجراءات.
- 6- استخدام الخبراء لتوفير نوعية الظروف المناسبة والمحیطة بالعمل.
- 7- الاختيار العلمي السليم للعاملين، ولقدرتهم الجسمية والعقلية لتدريبهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- 8- الإرشاد والتوجه المستمر للعمال على الأداء الأمثل للعمل.

### 1-2-3- تقييم نظرية الإدارة العلمية:

إن لنظرية الإدارة العلمية جوانب إيجابية وجوانب سلبية مثلها مثل باقي النظريات حيث تمثلت الجوانب الإيجابية في المساهمة الحقيقية للإدارة العلمية في مجال التنظيم والمتمثلة في تخصيص العمل وتقسيمه إلى مهام محددة ليصبح معها الأداء أكثر سلامة وسرعة وبكفاءة أعلى، ولعل أوضح انعكاس لهذا في وقتنا المعاصر هو خطوط التجميع في الصناعات الحديثة حيث يمر المنتج عبر خط إنتاجي معين يقوم فيه العامل المتخصص بأداء عمل محدد وفقا لتسلسل مخطط سلفاً<sup>(1)</sup>.

أما الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية فتتمثل في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- افتراضات الإدارة العلمية في العاملين التي اعتمدت على افتراضات نظرية الرجل الاقتصادي التي كانت سائدة في ذلك العصر وتتضمن: الأنانية، الكسل، الاستجابة للحوافز المادي فقط.
- 2- استنزاف جهود العامل واعتباره كآلة وهذا واضح من خلال الحوافز التي ابتدعها تاييلور.
- 3- اقتصرت إسهاماتهم على مستوى ورش العمل والمصانع الصغيرة (مستوى الإدارة الدنيا) أو الإدارة التنفيذية، وبذلك لم تتمتع الإدارة العلمية بالشمولية مما أدى إلى الوقوع في الأخطاء كما هو الحال في التنظيم الوظيفي لتاييلور، في أن الهيكل التنظيمي بدا وكأنه هيكل إنتاجي فقط.
- 4- اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً وأهملت التنظيم غير الرسمي وناصبته العداة وحاولت التخلص منه.

### 1-3- نظرية التقسيم الإداري:

تسمى هذه النظرية أيضا نظرية التنظيم الإداري، أو نظرية المبادئ الإدارية من أهم رواد هذه النظرية الفرنسي هنري فايول "H.Fayol"، بالإضافة إلى ليندل أرويك "L. urwik"، جيمس موني "J.Mooney"، وألن ريلي "A.Reily".

(1) طارق طه، مرجع سابق، ص 127.

(2) محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45، 46.

- ركزت هذه النظرية اهتمامها بشكل واضح على المنظمة ككل أكثر من اهتمامها بالأفراد العاملين بها، حيث تبنت فلسفة مفادها أن جميع المنظمات تتطلب نفس العملية الإدارية، وقد اعتمدت تلك الفلسفة على افتراضين أساسيين هما:
- 1- جوهر العملية الإدارية واحد بغض النظر عن اختلاف أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، حكومية أو غير حكومية.
  - 2- يمكن تقنين العملية الإدارية في عدد من الوظائف والمبادئ المحددة كالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، لذا يسمى هذا المدخل أيضا بالمدخل الوظيفي<sup>(1)</sup>. يرى فايول أن مبادئ الإدارة أربعة عشر هي<sup>(2)</sup>:
- 1- تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات وبين الإداريين والعمال، وهو ما وصفه تايلور من واجبات المدير.
  - 2- السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و الزام الآخرين بها، والمسؤولية أو المحاسبة هي التزام صاحب القرار بتبعات قراره، والسلطة والمسؤولية متلازمتان لأنه لا يمكن أن تعطي صلاحيات وسلطات لشخص ما ويترك بدون محاسبة.
  - 3- الانضباط: أي احترام الاتفاقيات والتفويض والتنظيم وتنفيذ أوامر الرؤساء، وأن الرئيس بحاجة إلى حزم في تطبيق النظام.
  - 4- وحدة إصدار الأوامر: يجب أن يكون للمرؤوسين رئيس واحد فقط يصدر لهم الأوامر.
  - 5- وحدة الرقابة: يجب أن يكون للوحدة الإدارية مدير واحد فقط، وينسجم هذا المبدأ مع المبدأ السابق.
  - 6- يجب أن تخضع المصلحة الشخصية (الفرد) للمصلحة العامة (المنشأة).
  - 7- المكافأة والتعويض: حق الموظف مقابل الجهد الذي يبذله يجب أن تكون عادلة تتناسب مع الجهد المبذول.
  - 8- مدى صلاحيات المدير: وهو ما يطلق عليه اليوم مفهوم المركزية، أي إعطاء المدير الصلاحيات التي تمكنه من إدارة المرؤوسين بقوة وحزم.
  - 9- تدرج السلطة: تنازليا من الأعلى للأسفل، بمعنى أن يمتلك المدير في المركز الإداري الأعلى سلطات أكثر ممن هم في مستويات أدنى.
  - 10- الترتيب: أو وضع الأشخاص (ترتيب اجتماعي) والمعدات المخصصة (ترتيب مادي) للقيام بعمل معين في نفس المكان.
  - 11- العدل في المعاملة: يتطلب التعاطف مع العاملين بنفس المستوى وعدم التحيز لأي منهم.
  - 12- الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لتحقيق الإنتاجية العالية واستقرار العمل.
  - 13- تشجيع روح المبادرة: للابتكار وتنفيذ المهام الإدارية والفنية.

(1) طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 129.

(2) محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48، 49.

14-التعاون: غرس روح التعاون وتشجيعه بين العاملين والمديرين، وقد جعل تايلور هذا المبدأ من واجبات المدير. من إيجابيات هذه المدرسة أنها وضعت أول نظرية شاملة للإدارة والتي يمكن تصنيفها في كافة النشاطات في المنظمة ويمكن تدريسها في الجامعات.

إلا أن هناك انتقادات كثيرة وجهت إلى هذه المدرسة من أهمها الاعتراف بالتنظيم الرسمي وإهمال ومحاورة التنظيم غير الرسمي في المنظمة بالإضافة إلى ذلك فقد ركز فايول في أبحاثه على مستوى المديرين في المنظمات الكبيرة بعكس تايلور الذي ركز على المنظمات الصغيرة، كما أن مدرسة المبادئ الإدارية، شأنها شأن الإدارة العلمية، قد أهملت النواحي الإنسانية واهتمت فقط بالأمر المتعلقة بزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

### 2- مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية:

تتمثل مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية في العناصر التالية<sup>(2)</sup>: مبدأ التخصص وتقسيم العمل، مبدأ نطاق الإشراف، مبدأ التدرج الرئاسي، مبدأ وحدة الأمر، الهيكل التنظيمي، مبدأ مركزية السلطة، مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ التنظيم الرسمي، مبدأ التوصيف، مبدأ المشورة والمعاونة، مبدأ الرشد، مبدأ الاتصال، ومبدأ الرقابة.

### 2-1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الرئيسية في التنظيم الكلاسيكي حيث يتم تقسيم العمل إلى جزئيات متخصصة ويتم إسناد كل مجموعة جزئية متجانسة إلى شخص معين ليقوم بتنفيذها، ويهدف تقسيم العمل إلى الاستفادة من التخصص، حيث أنه يؤدي إلى سرعة أداء العمل وتحقيق الكفاءة.<sup>(3)</sup> إن التخصص وتقييم العمل يؤدي إلى فوائد أهمها:<sup>(4)</sup>

1- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية عن طريق قيامه بأداء أعمال تتفق وتتلائم مع هذه القدرات.

2- ساعد التخصص في العمل على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بين الأفراد بعيدا عن التنافس والصراع لأن كل موظف يقوم بعمل محدد وفقا لاختصاص محدد.

3- يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل، حيث يقوم الفرد بأداء العمل نفسه لفترات طويلة فيتعود على أداء ذلك العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مهارة الفرد.

(1) عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحي نظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012، ص 76، 77.

(2) سيد الهواري، الهياكل والسلوكات والنظم، مرجع سابق، ص 407، 408.

(3) محمد درويش، علي محمد المبيض، الإدارة العامة (محللات-خدمات مدنية)، مكتبة عين شمس، القاهرة، (2005، 2006)، ص 48.

(4) عبد الله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، شركة ناس للطباعة، مصر، 2003، ص 111.

- 4- يساعد التخصص على توفير الوقت والجهد لأن التخصص يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد في عمل واحد. بالرغم من هذه الفوائد للتخصص وتقسيم العمل إلا أنه له عيوب نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:
- 1- إحداث حالة من الملل والسأم في العمل حيث يزاول الفرد العمل المتخصص فيه لفترة طويلة وبشكل متكرر لا يتغير.
  - 2- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة تتطلب ضرورة التنسيق والربط بين هذه الأجزاء وهذا يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها معقدة.
  - 3- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به، فلا تكون لديهم الفرصة من الاستفادة مما لديهم من مواهب وقدرات متنوعة وطاقات كامنة.
- 2-2- مبدأ نطاق الإشراف:**

نطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية، ويختلف العدد ما بين العاملين الموظفين والعاملين الإداريين، وبصفة عامة يحدد نطاق الإشراف من 10 إلى 30 بالنسبة للموظفين، ومن 3 إلى 8 بالنسبة للإداريين<sup>(2)</sup>.

يتوقف نطاق الإشراف على عدد من العوامل منها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- 1- كفاءة الرئيس وقدراته، فبعض الرؤساء يمتلكون قدرات أكثر من غيرهم.
  - 2- كفاءة المرؤوسين وقدراتهم، فكلما كان المرؤوسين أكثر قدرة على أداء أعمالهم كلما زاد نطاق الإشراف.
  - 3- درجة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يسهل التنسيق والتفاهم فيما بينهم.
  - 4- حجم الأعمال المطلوبة من الرئيس، وبصفة خاصة الأعمال التي لا تتعلق بالإشراف على المرؤوسين، مما يحدد الوقت المتاح للرئيس للإشراف.
  - 5- درجة روتينية الأعمال، فكلما كانت الأعمال روتينية وغير متجددة كلما زاد نطاق الإشراف.
  - 6- تفويض الصلاحيات، فكلما كانت درجة تفويض السلطة أعلى، كلما مكن ذلك الرئيس من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- والجددير بالذكر أن عدد المرؤوسين يتناسب طرذا مع عدد العلاقات المتبادلة باتجاهين بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين المرؤوسين بعضهم وتحدد هذه العلاقات حسب المعادلة التالية:

$$\text{عدد العلاقات المتبادلة باتجاهين} = n \left( \frac{2^n}{2} + (n - 1) \right)$$

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 112، 113.

<sup>(2)</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة "مدخل متكامل"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003، ص 167، 168.

<sup>(3)</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 173.

وتتناسب عكسيا مع عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، حيث كلما زاد عدد المرؤوسين كلما نقص عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والعكس بالعكس<sup>(1)</sup>.

### 2-3- مبدأ التدرج الرئاسي:

يعني هذا المبدأ ضرورة مراعاة التدرج الرئاسي في تنظيم العلاقات بين المستويات المختلفة، حيث تنساب الأوامر والتعليمات من الأعلى ويتم رفع التقارير والاستفسارات إلى أعلى، أي هذا المبدأ يعتمد على وجود تدفق للسلطة من أعلى إلى أسفل<sup>(2)</sup>.

يحقق هذا المبدأ عدة مزايا يمكن ذكرها كما يلي<sup>(3)</sup>:

- 1- يعتبر التدرج وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يعمل التنظيم كوحدة واحدة.
- 2- يحقق مبدأ التدرج التميز بين المستويات الإدارية وهي مستوى مجلس الإدارة، مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الإشرافية.
- 3- يؤدي التدرج الرئاسي إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالتنظيم للواجبات المسؤول عنها، وما يقابل هذه المسؤوليات من حقوق وسلطات.
- 4- يحقق مبدأ التدرج الرئاسي خطوط الاتصالات الرسمية في التنظيم، ويحدد مسار الأوامر والتعليمات، حيث تنساب الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.

### 2-4- مبدأ وحدة الأمر (مبدأ وحدة الرئاسة):

يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط. أي أن لا يكون مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة التالية:

- تضارب الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين.
- صعوبة تحديد المسؤولية أو شيوعها.
- حيرة المرؤوس أي من الأوامر يقوم بتنفيذه أولا الأمر الذي قد يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأنشطة الأخرى.<sup>(4)</sup>

### 2-5- الهيكل التنظيمي: سنتعرض للهيكل التنظيمي في الفصل الثاني.

(1) المرجع السابق، ص 174-175.

(2) محمد درويش، علي محمد المبيض، مرجع سابق، ص 49.

(3) محمد يسري قنصوة، أحمد رشيد، التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 43.

(4) إجلال عبد المنعم وآخرون، مرجع سابق، ص 167.

### 2-6- مبدأ مركزية السلطة:

"يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة"<sup>(1)</sup>. إن الفكر الكلاسيكي يعتمد على مبدأ مركزية السلطة وذلك من خلال النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1- أن مصدر السلطة هو المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد الذي يعطيه الحق في استخدام إمكانيات التنظيم مادياً وبشرياً بغرض تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

2- يقوم النموذج الكلاسيكي على انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وبالتالي السلطة مركزة في قمة الهيكل التنظيمي.

3- ترى النظرية الكلاسيكية أن مركزية السلطة تحقق العديد من المزايا أهمها:

أ- تقوية السلطة المركزية في التنظيم.

ب- تحقيق وحدة السياسات، ووحدة طرق وإجراءات تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق بين كافة أجزاء التنظيم.

ج- الاستفادة من خبرات وقدرات رجال الإدارة العليا بالتنظيم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

4- يوجد في الهيكل التنظيمي حسب النظرية الكلاسيكية أربع أنواع من السلطة هي: السلطة التنفيذية أو الإلزامية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية وسلطة اللجان.

5- تفضل النظرية الكلاسيكية عدم التوسع في تفويض السلطة محافظة على تحقيق مبدأ مركزية السلطة والتنسيق في القمة ولتحقيق نطاق الإشراف الضيق.

### 2-7- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

السلطة تعني ممارسة حق يمنح لصاحبه إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات الملزمة للآخرين، ويستمد هذا الحق من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة بينما تعني المسؤولية الالتزام بتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة وبالتالي يجب أن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.

تتفق جميع نظريات التنظيم على أهمية هذا المبدأ وترى ضرورة تعادل أو تكافؤ حجم التفويض في السلطة مع المسؤولية التي تم من أجلها التفويض. ذلك أن زيادة السلطة عن المسؤولية تجعل الفرد يسيء استخدام السلطة وتكون النتيجة طغيان هذا الفرد واستغلاله الفائض من السلطة في تكوين قوة شخصية له. كما أن المسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى عجز الفرد وجعله غير قادر على القيام بأعباء وظيفته<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 198.

(2) محمد درويش، علي محمد المبيض، مرجع سابق، ص 49.

(3) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مرجع سابق، ص 409-410.

### 2-8- مبدأ التنظيم الرسمي:

إن النظرية الكلاسيكية تعترف بالتنظيم الرسمي وتؤكد على أهميته في حياد التنظيم (المنظمة). وبالتالي تهتم هذه النظرية بتكوين التنظيم الرسمي أو الهيكل التنظيمي أولاً ثم تأتي عملية اختيار الأفراد الذين يشغلون وظائف التنظيم الرسمي في المرتبة الثانية بمعنى أن النظرية الكلاسيكية ترى أن التنظيم الرسمي هو الذي يحدد الأشخاص المطلوبين للتنظيم، وليس الأفراد هم الذين يحددون التنظيم، ويأتي منطق النظرية في ما سبق أن عملية خلق التنظيم الرسمي تتم عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة قبل اللجوء إلى الأشخاص، حيث يتيح تطبيق مبدأ التخصص الفرصة لاختيار الأفراد المناسبين للعمل بالتنظيم<sup>(1)</sup>.

### 2-9- مبدأ التوصيف:

التوصيف هو وصف الوظائف وذلك من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات التي تشملها الوظيفة الواحدة، وكيفية وخطوات أدائها، والمستندات والإمكانات التي يستخدمها، وموقعها في الهيكل التنظيمي ومستوى الإشراف الذي تخضع له والذي تمارسه، و وصف الشخص الذي يمارس هذه الوظيفة. وفقاً للنظرية الكلاسيكية التوصيف يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية<sup>(2)</sup>:

1- يقلل من احتمال التعارض والاحتكاك بين مختلف العاملين.

2- معرفة كل شخص دوره في التنظيم معرفة جيدة.

3- معرفة المدير حدود سلطاته في اتخاذ القرار.

4- تحديد الأجر لكل وظيفة بناءً على توصيفها.

5- يساعد على الرقابة و يقيم الأداء.

6- يساعد على اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة.

7- يساعد على تدريب الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة.

### 2-10- مبدأ المشورة أو الخدمات المعاونة:

يعني هذا المبدأ أنه مع نمو حجم العمل وزيادة الأعباء على الإداريين في المستويات الإدارية العليا، وطالما لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما، لذلك يجب توفير مستشارين ومعاونين للمستويات الإدارية العليا في التنظيم<sup>(3)</sup>. إن مبدأ التفرقة بين التنفيذيين والاستشاريين عند أصحاب النظرية الكلاسيكية يقوم على مجموعة من النقاط هي<sup>(4)</sup>:

1- ضرورة أن يكون هناك فصل بين الإدارات التنفيذية والإدارات الاستشارية.

(1) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 60.

(2) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مرجع سابق، ص 251، 253.

(3) محمد درويش، علي محمد المبيض، مرجع سابق، ص 50.

(4) سيد الهواري، الهياكل والسلوكيات والنظم، مرجع سابق، ص 157-159.



- 2- تقديم المشورة والرأي من طرف الاستشاريين يكون عن طريق رسمي من خلال قنوات رسمية.
- 3- أساس التفرقة بين الإدارات التنفيذية والاستشارية بالمؤسسة هو علاقة السلطة وحق اتخاذ القرار.
- 4- ضرورة التحديد الواضح والدقيق لسلطات واختصاصات الإدارة التنفيذية والاستشارية بالمؤسسة.

### 2-11- مبدأ الرشد:

النظرية الكلاسيكية في التنظيم تحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العواطف والمشاعر والانفعالات. ولذلك فهي تنظر إلى المؤسسة ككيان اقتصادي لها أهداف وأنها تسعى إلى تعظيم وتحقيق الحد الأقصى لأهدافها، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من حصر الأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيمها بطريقة رشيدة ومنطقية وإعادة تجميعها في مجموعات بطريقة رشيدة ومنطقية أيضاً، بحيث يتم إسنادها إلى أشخاص متخصصين، كذلك فإنه يفترض أن كل الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض تستمد من منطق يعتمد على التفكير العلمي الرشيد.<sup>(1)</sup>

### 2-12- مبدأ الاتصال:

يدور المفهوم الكلاسيكي للاتصالات حول مجموعة النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- التركيز على الاتصالات الهابطة التي تتجه فيها القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى إلى أسفل المنظمة. وهذا النوع من الاتصالات ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج.
- 2- التركيز على خطوط وشبكات الاتصالات الرسمية بالتنظيم، وبالتالي فإن التنظيم يركز على العلاقات الموضوعية الرسمية بين أعضائه.
- 3- قد تلجأ الإدارة إلى استخدام أسلوب التجسس للحصول على المزيد من المعلومات والبيانات تحقيقاً لأهداف التنظيم.

### 2-13- مبدأ الرقابة:

إن مفهوم النظرية الكلاسيكية للرقابة يدور حول مجموعة من النقاط هي:

- 1- الرقابة من عملية إخضاع للأحداث بقوة لكي تلائم الخطة. وهذا يتطلب استخدام الضغوط والعنف والتهديد بالعقاب لعلاج الانحرافات وتحقيق أهداف الخطة الموضوعية.
- 2- توزيع الرقابة في شكل رئاسي.
- 3- تركيز الرقابة بدرجة عالية في الإدارة العليا بالتنظيم.
- 4- الرقابة الدقيقة والمباشرة على كل جزئيات وتفصيل العمل بالتنظيم.
- 5- استخدام معايير ومؤشرات مركزية للرقابة على الأداء في كل المستويات بالتنظيم.
- 6- فصل وحدات الرقابة عن وحدات التنفيذ.

(1) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 279.

(2) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 65.

### 3- تقييم النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

من خلال الطرح السابق للنظرية الكلاسيكية في التنظيم يتضح أنها تقوم على عدة افتراضات أساسية ينشأ عنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية. وبالرغم من الأهمية الكبرى للمبادئ التنظيمية التي أرستها هذه النظرية والتي ما يزال الغالبية منها مطبق حتى وقتنا الحاضر في كثير من المنظمات العامة والحكومية وتعد دعامة من دعائم التنظيم الجيد إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات يمكن إيجازها في ما يلي<sup>(1)</sup>:

### 3-1- إهمال العنصر الإنساني في التنظيم:

افتترضت النظرية الكلاسيكية في التنظيم أن العنصر البشري هو من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف تبعاً لنوع العمل الموكل إليها دون أن يكون لها إرادة خاصة، وبالتالي فقد أهملت النظرية العنصر الإنساني في التنظيم ونتج عن ذلك بالتبعية أخطاء عديدة أهمها ما يلي:

- النظر إلى الإنسان على أنه آلة تحركه مجموعة من القواعد المحكمة والتعليمات وإغفال حقيقة أن الإنسان لا يمكن أن ينفصل عن مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وأهدافه وطموحاته وانفعالاته داخل العمل.
- الفهم الخاطئ للدوافع الإنسانية في بيئة العمل حيث تركز على الحوافز المادية والتحديد الدقيق للأعمال باعتبارها عاملين أساسيين لتحقيق زيادة الإنتاج وتهمل الحوافز المعنوية وإشباع حاجات العاملين في العمل وتهيئة المناخ الملائم للعمل مما يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين وظهور الكثير من السلبيات.
- إهمال التنظيمات غير الرسمية وتجاهلها وافتراض تعارضها الدائم مع أهداف التنظيم الرسمي.
- إهمال وجود الخلافات والصراعات الداخلية بين الأفراد في التنظيم وعدم الاهتمام بدورها في توضيح حدود السلوك التنظيمي.

### 3-2- تعارض وتناقض بعض المبادئ الكلاسيكية مع بعضها:

- تعارض مبدأ نطاق الأشراف مع مبدأ قصر خط السلطة.
- تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص.
- تعارض مبدأ تقسيم العمل مع مبدأ التنسيق.
- تعارض مبدأ أسس جميع الأعمال مع مبدأ التنسيق.

### 3-3- الجمود التنظيمي وعدم المرونة:

تركز النظرية الكلاسيكية في التنظيم اهتمامها على تحديد الاختصاصات للمناصب المختلفة وتحديد العلاقات التنظيمية التي ترتبط هذه المناصب ببعضها البعض، وتسيطر عليها العلاقات الرئاسية بدلا من العلاقات العضوية، وتفترض أن التنظيم بمثابة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة ولا يتفاعل معها، لذلك فإن التنظيم الكلاسيكي لا يصلح

(1) محمد درويش، علي محمد المبيض، الإدارة العامة، ص 51.

لكل الأعمال فإن كان يصلح للأعمال التنفيذية فهو لا يصلح للأعمال الابتكارية أو الأنشطة التي تتعرض للتغيرات المستمدة من البيئة الخارجية.

### 3-4- الفصل بين العملية الإدارية والمسألة السياسية:

ترى النظرية الكلاسيكية أن الإدارة منفصلة تماما عن السياسة في حين أن المنظمات الإدارية تخدم غايات عامة وتضطلع بمشاريع وخدمات عامة في مختلف القطاعات، لذلك فهي تستهدف بناء قاعدة سياسية لها حتى تحصل على تأييد واسع من السلطة التشريعية ومن ثم تتمكن من تحقيق مشاريعها وبرامجها.

إن تحديد سلطة الوظائف ومكان السلطات في الخريطة التنظيمية للدولة يعد دائما مسألة سياسية، لذلك يستحيل وجود الإدارات الحكومية بدون تمتعها بتأييد سياسي منظم، كما يندر أيضا وجود إدارة حكومية غير مرتبطة بشكل أو بآخر بمصالح الجماعات الخاصة أو جماعات القوى التي تزودها بالمساعدة السياسية.

يتضح مما سبق خطأ النظرية الكلاسيكية في الفصل بين العملية الإدارية والمسألة السياسية، حيث تشير جميع الحقائق إلى أن مبادئ الإدارة العامة لكي تكون واقعية وقابلة للتطبيق يجب أن تراعي الجانب السياسي للعملية الإدارية وإلا كان مصيرها الفشل.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في التنظيم إلا أنها تبقى ذات أهمية وقيمة أساسية بالنسبة للتنظيم وذلك للأسباب التالية<sup>(1)</sup>:

1- أن هذه النظرية لم يضعها شخص واحد وإنما قامت على مجموعة من الملاحظات والتجارب التي استخدمت

الأسلوب العلمي في الدراسة والتي قام بها عدد كبير من الباحثين في مؤسسات ومنظمات فعلية.

2- إن هذه النظرية قدمت عدداً من المبادئ التنظيمية التي تقوم بدور غاية في الأهمية في تحليل وتفسير السلوك

التنظيمي. كما ساهمت هذه المبادئ في زيادة قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

3- أن تركيز هذه النظرية على العوامل الداخلية للتنظيم يعتبر أمراً صائباً إلى حد كبير ذلك أن هذه العوامل ذات

أهمية كبيرة بالنسبة لفاعلية المنظمة وضمان بقائها واستمرارها.

4- أن مفاهيم ومبادئ هذه النظرية لا زالت مناسبة وصالحة لبعض المنظمات بل أن التطبيق العملي لها يجعل هذه

المنظمات أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها.

إن النظرية الكلاسيكية بغض النظر عن المزايا والعيوب المذكورة سلفاً تظل الممون الأساسي للمديرين والمنظمين

بالمبادئ الأساسية للتنظيم التي من خلال تطبيقها تحقق المؤسسات والمنظمات فاعلية ونجاح أكبر.

(1) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 72.

### المبحث الثالث: النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم

في المبحث السابق تطرقنا إلى النظرية الكلاسيكية للتنظيم التي حاولت اكتشاف المبادئ الأساسية للتنظيم، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم أو نظرية العلاقات الإنسانية التي تعتبر امتدادا طبيعيا للنظرية الكلاسيكية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي أرستها النظرية الكلاسيكية، وذلك من خلال التركيز على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل وركزت كذلك على التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم وذلك من خلال ما يلي :

1- نماذج النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم.

2- مبادئ وخصائص التنظيم وفق هذه النظرية.

3- تقييم النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم.

#### 1- نماذج النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم:

يعتبر «ألون مايو» E.Mayo الممثل لهذا الاتجاه في الفكر التنظيمي ذلك أن البداية الفعلية لنشوء نظرية العلاقات الإنسانية غالبا ما تقترن بالعديد من الدراسات والتجارب التي قام بها في مصانع شركة وسترن الكتريك (مصانع هوثورن) والتي استمرت من عام 1924 حتى عام 1932. بالإضافة إليه يوجد «هيجو منستربرج» H.Munsterberg، «ماري باركر فوليت» M.Follet، و«كورت ليفين» K.Lewin. سنتطرق لمساهمات كل منهم باختصار كما يلي.

#### 1-1- مساهمات ألون مايو:

من أهم نتائج التجارب التي قام بها ألون مايو والتي تناولت تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال من جانب، وتأثير جماعات العمل المتألفة على إنتاجية العمال من الجانب الآخر.<sup>(1)</sup>

1- إن الفرد هو أهم عناصر الإنتاج على وجه الإطلاق.

2- إن الفرد يرفض أن يعامل كآلة وبالتالي لا يناسبه استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية لأن هذا لا يناسب الطبيعة البشرية والتي تفضل التعامل بحرية ومرونة و أدمية ، وبالتالي فهناك أهمية كبيرة للجوانب المعنوية المؤثرة على الفرد وذلك لتحقيق الانسجام في أداء العمل، والانسجام الاجتماعي مع العاملين وبالتالي تحقيق المسؤولية الجماعية عن أداء الأعمال، وأن الرقابة لا دخل لها في تحسين إنتاجية الأفراد.

3- الاهتمام بالحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية كمؤثرات على دوافع الأفراد لزيادة الإنتاج.

4- القيادة الديمقراطية.

5- الروح المعنوية العالية لها أهمية في زيادة الإنتاجية.

6- إن الأفراد العاملين لا يتعاملون مع الإدارة أو ينظرون إلى سياساتها أو يتصرفون كأفراد مستقلين بل كجماعات.

<sup>(1)</sup> زينب سيف النصر، عادل رمضان الزيايدي، مرجع سابق، ص 33، 34.

7- إن الشعور بالفخر لدى العاملين أهم عندهم من النواحي المادية.

### 1-2- مساهمات هيجو منستريج<sup>(1)</sup>:

قام «هيجو منستريج» بالعديد من البحوث والاختبارات النفسية في منظمات متنوعة بهدف دراسة أثر العوامل النفسية والاجتماعية على سلوك العامل وإنجازاته، وقد أوضحت نتائج هذه البحوث أهمية هذه العوامل لما لها من تأثيرات واضحة في سلوك العمال وأدائهم.

قدم هذا الأخير المقترحات التالية:

1- ضرورة اختيار أنسب للعاملين لكل عمل.

2- ضرورة تحسين الظروف النفسية التي يمكن في ظلها بلوغ أقصى إنتاج لكل عامل.

3- ضرورة المساهمة في ضمان التوصل إلى أحسن النتائج بالتوفيق بين ظروف العمل من ناحية والجوانب النفسية للعامل من ناحية أخرى.

تمثل هذه المقترحات إضافة حقيقية لنظرية التنظيم حيث ركز على جانب هام وأساسيا أهملته النظرية الكلاسيكية وهو الجانب الإنساني في التنظيم.

### 1-3- مساهمات ماري فوليت:

اهتمت «ماري فوليت» بالعاملين بالمنظمة، حيث تبنت مبدأ مشاركة العاملين للمديرين في صياغة الأهداف التنظيمية، بغرض تقليل المعارضات والصراعات المحتمل حدوثها داخل المنظمة نتيجة عدم مشاركتهم. كما اهتمت بالبعد الاجتماعي، حيث أشارت إلى عدم إمكانية تجاهل العادات الاجتماعية التي نشأ عليها العامل عند أدائه للعمل، وبالتالي لا ينبغي أن يطلب منه أداء أعمال تتعارض مع معتقداته وعاداته. إن من الأفضل للمديرين استخدام الحوافز المرغوبة للأداء، بدلا من مطالبه المرؤوسين بصورة مستمرة بالأداء المرتفع.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق قدمت ماري فوليت مجموعة من الأفكار تمثلت في ما يلي:<sup>(3)</sup>

1- اهتمت بمشكلة القوة والسلطة وحاولت أن تفرق بينهما حيث عرفت القوة على أنها القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال، أما السلطة فهي الحق في ممارسة القوة.

2- المسؤولية تنسب إلى الأفعال وليس إلى الأفراد، ويترب على ذلك أنه لا يصح محاسبة الفرد عن نتائج عمله وحده، ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للمنظمة.

3- إن وظيفة التنسيق ليست لاحقة على وظيفة التخطيط ولا يوجد حد فاصل بينهما.

<sup>(1)</sup> إبراهيم الغمري، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ص 4.

<sup>(2)</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص 134.

<sup>(3)</sup> إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص 5-10.

4- إن الاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تحقيق الفوائد لجميع الأطراف المعنية وبالتالي قدمت فكرة الصراع الإيجابي أو الخلاق.

5- انتزاع الجانب الشخصي من عملية إصدار الأوامر والاعتماد أساساً على الأوامر الموضوعية التي تتطلبها طبيعة الموقف بين الرئيس والمرؤوس.

### 1-4- مساهمات كيرت ليفين: (1)

أوضح «كيرت ليفين» في دراساته أهمية دراسة السلوك التنظيمي لديناميكية الجماعات، وذلك بدراساته المتعددة في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات بجامعة «أيوا» الأمريكية في الثلاثينات من القرن الماضي. ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل لها في ما يلي:

1- أن الجماعة موجودة بصورة فعالة في كل التنظيمات، وأنها تؤثر في إدراك العاملين، وفي اتجاهاتهم، كما تؤثر في العملية الإنتاجية نفسها، وتسهم في المطالبة بإشباع حاجات الأفراد، وتسهل مهمة الاتصال غير الرسمي بين أعضائها والتنظيم.

2- أن الأصل في انضمام الأفراد إلى الجماعة هو تحقيق حاجتهم إلى الانتماء.

3- تمارس الجماعة مهمة الرقابة الذاتية على أعضائها، فإذا انحرف أحد الأعضاء عن قيم الجماعة وأنماطها السلوكية، فإن الجماعة توجهه توجيهاً ذاتياً، وذلك لما لها من قوة وتأثير على أعضائها.

4- ضرورة الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي و تقوية العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمي وعدم تجاهله أو فرض سياسات وقرارات عليه دون مشاورته بشأنها.

بصفة عامة أكد «ليفين» على ضرورة دراسة الفرد من خلال انتظامه، في جماعات أو تنظيمات غير رسمية كأحد العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

### 2- مبادئ وخصائص التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم:

إن النظرية الكلاسيكية الحديثة تؤكد حقيقة المبادئ التنظيمية الكلاسيكية إلا أنها تدخل عليها الكثير من التعديلات التي تنجم عن السلوك الفردي وتأثير الجماعات غير الرسمية. وبالتالي سنتعرض في هذا المطلب إلى:

- مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة.

- خصائص التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة.

### 2-1- مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة:

لقد تبنت هذه النظرية مبادئ التنظيم في النظرية الكلاسيكية وأدخلت عنها تعديلات كما يلي:

(1) صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص 177-178.

### 2-1-1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

ركز أصحاب هذه النظرية على العوامل غير الاقتصادية وذلك بالاهتمام بالعامل ومحاولة قدر الإمكان التقليل من انعزاله النفسي وشعوره بالطبيعة المتكررة المملة للعمل والتي تنجم عن زيادة تبسيط العمل وتقسيمه إلى جزئيات صغيرة، وبالتالي قدموا اقتراحات وتعديلات عن المبدأ و ذلك بتكبير وتوسيع الوظيفة بحيث تشمل على عدد أكبر من المهام و الأعمال التي يقوم الفرد بأدائها، وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجية العامل وشعوره بالرضا، وانخفاض حالات التغيب، الحوادث، والتهرب من العمل.<sup>(1)</sup>

### 2-1-2- مبدأ نطاق الإشراف:

إن النظرية الكلاسيكية الحديثة دعت إلى ضرورة الأخذ بنطاق الإشراف الواسع (الإشراف العام) مع الأخذ في الاعتبار قدرات الرئيس، والبيئة المحيطة بالعمل الذي تؤديه الجماعة، وما إذا كان هذا العمل روتينياً أم غير روتيني.<sup>(2)</sup> إن نطاق الإشراف الخاص بإحدى الوظائف الإدارية أمر يخضع لمجموعة من المتغيرات والعوامل الإنسانية التي يمكن إيجازها في ما يلي<sup>(3)</sup>:

- طبيعة الأعمال التي يمارسها المرؤوسين.
- مدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه.
- مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم وحجم السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم وتحملهم المسؤولية دون الرجوع باستمرار للرئيس.
- مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل.
- معدل التغيير داخل البيئة ووضوح الخطط والأهداف.

### 2-1-3- مبدأ التدرج الرئاسي:

اعتبرت النظرية الكلاسيكية الحديثة مبدأ التسلسل الرئاسي من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية التنظيم، وأعلنت قبولها له ولعمليات التقييم الوظيفي المتدرج، إلا أنها تنادي بعدم الجمود في تفسيرها، وتطالب بالاهتمام بالفرد وسلوكه عند التطبيق العملي لهذا المبدأ. وبالإضافة إلى ذلك تقترح بعضاً من الأدوات البشرية التي تقوم على العوامل الإنسانية، وذلك للتسهيل من عمل هذا المبدأ وتقريبه من التطبيق العملي الواقعي.<sup>(4)</sup>

(1) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 385.

(2) أحمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، 1974، ص 419.

(3) إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية تطبيقية دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 177.

(4) المرجع السابق، ص 178.

### 2-1-4- مبدأ الهيكل التنظيمي:

ترى النظرية الكلاسيكية الحديثة أن الهيكل التنظيمي الذي يقوم على تحديد العلاقات بين الأفراد وبين الوحدات في التنظيم ويوزع الاختصاصات ويحدد السلطات يكون أكثر كفاءة إذا أخذ في الاعتبار عند تصميمه العامل الإنساني كأحد العوامل الهامة التي تؤثر على السلوك التنظيمي.

وعلى ذلك يتمثل الاختلاف الأساسي بين النظرية الكلاسيكية الحديثة والنظرية الكلاسيكية في اهتمام الأولى بالفرد باعتباره عنصراً هاماً حيويًا في المنظمة وإن كان يسلك في عمله سلوكًا يرتبط بالخطوط الرسمية للهيكل التنظيمي إلا أنه يجب الاهتمام بكل من "التنظيم غير الرسمي، دور القائد، الاهتمام بجماعة العمل".<sup>(1)</sup>

### 2-1-5- مبدأ الهيكل التنظيمي:

تمثل نظرة النظرية الكلاسيكية الحديثة للسلطة وكيفية استخدامها للتأثير على الأفراد داخل المنظمة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعطي اهتمامًا بالغًا للفرد وتفرض على الرئيس ضرورة أخذ قدرته و الحدود المفروضة عليه من البيئة الخارجية في الحسبان عند إصدار الأوامر والتعليمات إليه.
- يتمثل مصدر السلطة في محصلة عوامل كثيرة من بينها المركز الوظيفي، وقبول المرؤوسين لسلطة الرئيس، وقدرة الرئيس في التأثير على مرؤوسيه.
- وظيفة المدير أو الرئيس هي وظيفة إدارة وتوجيه وتمثيل المرؤوسين وهو يعمل بكفاءة عندما تتعادل السلطة المفوضة إليه من أعلى إلى أسفل والسلطة الممنوحة له من أسفل إلى أعلى عن طريق قبول المرؤوسين لسلطته.
- تفضل لامركزية السلطة عن طريق تفويضها، وتدعو إلى نطاق الإشراف الواسع، العمل الجماعي، الرقابة الذاتية، اللامركزية، جماعية اتخاذ القرارات، وتدعيم مبدأ تفويض السلطة والتوسع فيه.

### 2-1-6- مبدأ التنظيم غير الرسمي:

تعترف النظرية الكلاسيكية الحديثة بالتنظيم غير الرسمي وتدعو إلى ضرورة التعايش بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي بشكل لا يهدد أي منهما. وذلك لما للتنظيمات غير الرسمية من إيجابيات والمتمثلة في<sup>(3)</sup>:

- التنظيم غير الرسمي وسيلة اتصال فعالة تتعرف الإدارة من خلالها على أخبار الجماعات وقيمتها وأنماطها السلوكية.

<sup>(1)</sup> كيف ديفز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى، محمد إسماعيل يوسف، دار تحضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974، ص 349.

<sup>(2)</sup> محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة النشر غير موجودة، ص 80-81.

<sup>(3)</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995، ص 288.



- يساعد التنظيم غير الرسمي في تفسير وإيضاح وجهات نظر الإدارة للعاملين حتى يكونوا أكثر عوناً ومساندة للإدارة.
- يساعد التنظيم غير الرسمي الإدارة في تفسير الأوامر والتعليمات الرسمية للعاملين.
- المحافظة على التماسك في المنظمات الرسمية عن طريق الاستعداد للخدمة وبذل الجهد والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- يوفر التنظيم غير الرسمي الرضا الاجتماعي للعمال.
- يحقق التنظيم غير الرسمي الرقابة الاجتماعية التي بواسطتها يمكن التأثير على سلوك الآخرين وتنظيمه وضبطه.

### 2-1-7- مبدأ التوصيف:

- تؤكد النظرية الكلاسيكية الحديثة على أهمية مبدأ التوصيف باعتباره أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التنظيم وتوضح واجبات ومسؤوليات الوظائف داخل التنظيم.
- يمكن إيجاز وجهة نظر النظرية الكلاسيكية الحديثة حول مبدأ التوصيف في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:
- اهتمامها بالفرد عن طريق إشراكه في وصف الوظيفة ومعرفة ظروف أداء العمل والعوامل المؤثرة عليه.
  - تركيزها على وصف العلاقات الوظيفية للوظيفة مع الوظائف الأخرى وتحديد درجة السلطة والمسؤولية في هذه العلاقات.
  - ركزت اهتمامها على كيفية أداء الأعمال التي شملتها الوظيفة طبقاً للوائح والتعليمات.

### 2-1-8- مبدأ المشورة والمعاونة:

- يمكن تلخيص نظرة النظرية الكلاسيكية الحديثة لهذا المبدأ في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:
- لا يوجد فصل واضح بين التنفيذ والاستشارة لأنه من الصعب الفصل بينهما عملياً فباستطاعة أي فرد أن يقدم النصيحة والمشورة في مجال المعرفة.
  - التقليل من الوحدات الاستشارية المتخصصة في الهيكل الرسمي للتنظيم.
  - تفرق بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية على أساس طبيعة النشاط فإذا كانت الإدارة تساهم مباشرة في تحقيق هدف التنظيم كانت إدارة تنفيذية، وإذا كانت تساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق هذا الهدف كانت إدارة استشارية.
  - التأكيد على ضرورة تحقيق الفاعلية في الوحدات الإدارية الاستشارية.

(1) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 92.

(2) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مرجع سابق، ص 173-174.

## الفصل الأول: فلسفة التنظيم

- ضرورة حل التعارض بين الإدارتين التنفيذية والاستشارية والقضاء على أي خلاف قد يحدث بينهما مما يؤدي إلى تحقيق التعاون واستقرار العمل بالمنظمة وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

### 2-1-9- مبدأ الاتصال:

اهتمت النظرية الكلاسيكية الحديثة بنظام الاتصالات وأخذت في الاعتبار أنظمة الاتصالات ذات الاتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى مع إمكان الاتصال غير الرسمي بين أجزاء التنظيم واستغلاله بطريقة فعالة حتى لا يتضارب مع نظام الاتصالات الرسمية.

يتمثل مفهوم هذه النظرية للاتصالات في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تأخذ الاتصالات بين أجزاء التنظيم اتجاهين من أعلى إلى أسفل اتصالات هابطة، ومن أسفل إلى أعلى اتصالات صاعدة.
- إمكان وجود الاتصالات غير الرسمية والتي تقع خارج نطاق القنوات الرسمية المحددة للاتصالات ويجب توجيهها بما يمكن تسهيل إنجاز الأعمال.
- المبادئ التنظيمية التي تنادي بها هذه النظرية (نطاق الإشراف الواسع، زيادة اعتماد المرؤوسين على أنفسهم، تبادل الرأي والتشاور، والسلطة القائمة على التأثير المتبادل) تؤدي إلى نجاح نظام الاتصالات وزيادة فاعليتها.

### 2-1-10- مبدأ الرقابة:

تؤكد النظرية الكلاسيكية الحديثة على الرقابة باعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة أو التسيير، ويدور مفهومها حول الرقابة حول النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- يجب على الرقابة التعرف على نواحي القوة والتقدم في الأعمال لدى الأفراد ولا يقتصر دورها على مجرد التعرف على مواطن الضعف والقصور في تطبيق الخطط الموضوعة.
- يجب التركيز على الرقابة التي تكشف الخطأ قبل وقوعه وتمنع وقوعه.
- التأكيد على أهمية الرقابة الذاتية التي تسند إلى رقابة الفرد لسلوكه الشخصي أي الرقابة النابعة من الذات.
- تشجيع مشاركة العمال في وضع المعايير الرقابية.
- استعمال رقابة الحقائق بدلا من رقابة السلطة.
- توفير المرونة لنظام الرقابة.
- التركيز على الرقابة العامة غير المباشرة.

(1) محمد الحناوي، مرجع سابق، ص 134، 136.

(2) محي الدين الأزهرى، الإدارة: وجهة نظر المنظمة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985، ص 298-300.

- مراعاة الحاجات والأهداف الشخصية للأفراد عند وضع نظام الرقابة.

### 2-2- خصائص التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية الحديثة:

كما سبق يمكن تلخيص خصائص التنظيم وفق أفكار النظرية الكلاسيكية في العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- المنظمة هي نظام اجتماعي يتحدد عن طريق أدوار الأفراد وسلوكهم.
- 2- يجب على المنظمة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين بجانب إشباع حاجاتهم المادية أو الاقتصادية.
- 3- الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية (التنظيمات غير الرسمية).
- 4- الاعتماد على مفهوم القيادة الديمقراطية التي تسمح بتبادل الآراء وتقديم المقترحات والمناقشات البناءة التي تخلق في العاملين روح الانتماء للمنظمة.
- 5- ضرورة وجود قنوات اتصال ذات اتجاهين تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيع الاتصالات غير الرسمية.
- 6- تفويض السلطة وتحميل العمال المسؤولية على تحقيق الأهداف.
- 7- المنظمة نظام مغلق تتوقف فاعليتها على ما يجري بداخلها، وتكون المنظمة في حالة توازن إذا تحقق التعادل والتوافق بين أهدافها وأهداف وحاجات الأفراد العاملين بها.

### 3- تقييم النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم:

بالرغم من أن النظرية الكلاسيكية الحديثة تتضمن الكثير من النواحي الإيجابية تمثلت في خصائصها السابقة الذكر والتي تعد إضافات ملموسة للفكر التنظيمي ساهمت في معالجة الكثير من نقاط الضعف في النظرية الكلاسيكية إلا أنه يوجه لها العديد من الانتقادات متمثلة في العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- أن هذه النظرية لم تتبع الأسلوب العلمي في البحث، حيث لم تضع الدراسة (تجارب الهاوثورن) أية فروض علمية مسبقة، بالإضافة إلى أن عدد العاملين الذين خضعوا لتجارب الدراسة كان محدوداً، مما يجعل تعميم هذه النتائج من الناحية الإحصائية أمراً غير دقيق .
- 2- التركيز على العنصر البشري أدى إلى الفشل في تقديم نظرية متكاملة لتفسير السلوك التنظيمي .
- 3- صورت هذه النظرية جماعات العمل على أنها متماثلة ومتحدة في أهدافها وغاياتها إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن ذلك الأمر يصعب تحقيقه أو ليس بالضرورة حقيقي .

(1) حنفي محمود سليمان، المنهج المتكامل في الإدارة، مرجع سابق، ص 141-142.

(2) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 98-99.

- 4- تركز هذه النظرية على مفاهيم التعاون، التفاهم، والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين بالتنظيم، وأهملت ما قد يحدث بينهم من تصارع وخلاف وتنافس و محاولات السيطرة والتسلط وبالتالي قدمت هذه النظرية تصوراً غير متكامل عن التنظيمات في الواقع العملي.
- 5- ركزت على التنظيم غير الرسمي باعتباره الركيزة الأساسية في البناء التنظيمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي ذاته بالرغم أنه لا يمكن بناء الهيكل التنظيمي في غياب الشكل الرسمي للتنظيم.
- 6- ركزت النظرية على الدوافع الاجتماعية والنفسية باعتباره الدافع الوحيد الموجه لسلوك العاملين متجاهلة باقي الدوافع كعناصر هامة من عناصر تفسير السلوك الإنساني بالتنظيم.
- 7- أن هذه النظرية عاجلت العلاقات الإنسانية في نظام مغلق فأهملت بذلك أثر العوامل البيئية على السلوك التنظيمي بالرغم من أهمية هذه العوامل كمحدد لهذا السلوك.
- رغم كل الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية إلا أنها ساهمت بالكثير في إثراء الفكر التنظيمي وجعلته يركز على مفاهيم عديدة مثل التنظيم غير الرسمي، القيادة الديمقراطية، أهمية الدوافع المعنوية وأثرها على إنتاجية الأفراد.

### المبحث الرابع: النظرية الحديثة للتنظيم

في المبحثين السابقين تم التطرق للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على العمل، والهيكلة الرسمي في نظرتها للتنظيم، والنظرية الكلاسيكية الحديثة التي ركزت على العنصر البشري في التنظيم وبيان خصائصه باعتباره عنصراً مهماً ومؤثراً على السلوك التنظيمي. إلا أن هذين النظريتين ظهرتتا في ظروف وتنظيمات معينة أدت إلى نجاحها. لكن الظروف قد تغيرت بعد خمسينات القرن الماضي مما أدى إلى ظهور نظريات أخرى تفسر التنظيم عرفت باسم النظريات الحديثة للتنظيم. إن هذه النظريات ليست أفضل من النظريات السابقة إنما لفظ الحداثة يرجع إلى عنصرين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

- حداثة الظروف والمواقف التي ظهرت فيها النظرية واختلافها عن الظروف والمواقف التي ظهرت فيها النظريات السابقة.

- حداثة المفاهيم والاتجاهات الفكرية التي تناولتها هذه النظرية.

سنتناول هذه النظريات من خلال ما يلي :

- نماذج النظرية الحديثة للتنظيم.

- الإطار العام للنظرية الحديثة للتنظيم.

- التقييم العام للنظرية الحديثة للتنظيم.

#### 1- نماذج النظرية الحديثة للتنظيم:

سنتطرق في هذا المبحث إلى النظريات المكونة للنظرية الحديثة للتنظيم وذلك من خلال التطرق إلى:

- النظريات السلوكية في التنظيم.

- نظرية النظم.

- النظرية الموقفية في التنظيم.

- النظرية التنظيمية ونظرية Z.

#### 1-1- النظريات السلوكية في التنظيم:

ركزت هذه النظريات على معالجة الجانب الإنساني في التنظيم بشكل علمي منظم حتى يمكن دراسة وفهم السلوك البشري ومن ثم التغلب على الصراعات الإنسانية وتحقيق الاستقرار في العلاقات الإنسانية.<sup>(2)</sup>

من أهم رواد هذه النظرية شيبستر برنارد (نظرية النظام التعاوني)، وايت باك (نظرية التنظيم الاجتماعي)، دوجلاس ماكجروجر (نظرية التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم)، كويس أرجيريس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم)، رنسيس ليكرت (نظرية الدافعية).

(1) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 102.

(2) حنفي محمود سليمان، المنهج المتكامل في الإدارة، مرجع سابق، ص 148.

نستعرض في ما يلي بنوع من الاختصار إلى مساهمة كل واحد منهم:

### 1-1-1- مساهمات شيبستر برنارد "C. Barnard":

ركز برنارد على العنصر البشري وجعل دوافعه ركناً أساسياً في نظريته، واهتم بالتعاون بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة حتى يمكن الحفاظ على بقاء التنظيم الرسمي. وتتمثل أهم أفكاره في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- اعتبر التنظيم نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أجزاء أهمها: الموارد المادية، الموارد البشرية، الجماعات البشرية، والأطراف ذات الصلة بالتنظيم من غير المتعاملين فيه.
- ركز على التنظيم غير الرسمي وضرورة دعم التنظيم الرسمي له والتوافق معه وتوجيهه لتحقيق أهدافه.
- الدوافع الاقتصادية ليست هي المحفز الوحيد للأفراد بل يوجد دوافع أخرى يجب الاهتمام بها مثل الرغبة في التقدم والترقي إلى مراكز وظيفية أعلى، ظروف العمل، الشعور بالفخر، الارتباط بالآخرين، الرغبة في المشاركة في الأحداث والرغبة في الانتماء إلى الجماعات للحصول على مساندتها ودعمها.
- تفويض السلطة من الأسفل إلى الأعلى، واعتبار السلطة وسيلة اتصال الرئيس بمرؤوسيه.

### 1-1-2- مساهمات وايت باك "W. Bakke": (نظرية التنظيم الاجتماعي)

اهتمت هذه النظرية بالعنصر الإنساني في التنظيم ونظرتها الشمولية للتنظيم باعتباره تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع البيئة المحيطة به التي تحدد إلى درجة كبيرة كفاءة وفاعلية السلوك التنظيمي بوجه عام.<sup>(2)</sup> حيث عرفت التنظيم على أنه "نظام مكون من عدة أنشطة إنسانية متناسقة تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، الفكرية، المالية والطبيعية والتي تتفاعل مع بعضها من أجل إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأعضاء التنظيم"<sup>(3)</sup>. وعلى ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاماً مفتوحاً يحصل على موارده من البيئة المحيطة به ويتم تحويل تلك الموارد داخلياً إلى مخرجات لإشباع الحاجات الإنسانية، كما أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل ويعتمد مع وعلى غيره من التنظيمات الموجودة في البيئة المحيطة.

### 1-1-3- مساهمات دوجلاس ماكجريجور "D. Me. Gregor":

انتقد دوجلاس ماكجريجور النظرية التقليدية للتنظيم وسماها بالنظرية "x"، وقدم لها بديل سماها نظرية "y" وقدم مقارنة بين النظريتين يمكن تلخيصها في الجدول التالي<sup>(4)</sup>:

(1) المرجع السابق، ص 148-150.

(2) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 108.

(3) حنفي محمود سليمان، المنهج المتكامل في الإدارة، مرجع سابق، ص 151.

(4) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 182.

الجدول (1-1): مقارنة بين النظرية x والنظرية y

افتراضات النظرية "y"	افتراضات النظرية "x"
- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي كرهبتهم في اللعب والراحة	- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل. - الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- الفرد قادر على توجيه نفسه بنفسه والتحكم في عمله.	- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي العمل خوفا من العقاب وليس حباً في العمل
- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل
- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	- تعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل
- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته	

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 182.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن النظرية "x" تعتبر استخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف هما العنصر الرئيسي المؤثر في السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف، والنظرية "y" ترى أن التنظيم يقوم على أسس التوسع في تفويض السلطة، الإشراف العام، والتنوع في الواجبات الوظيفية.

#### 1-1-4- مساهمات كريس أرجيريس "C.Argyris":<sup>(1)</sup>

اعترف كريس أرجيريس بالتنظيم الرسمي ومبادئه التقليدية إلا أنه تناولها بأسلوب معدل يهدف إلى تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم إذ يرى أن السلوك الإنساني بمظهره المختلفة هو العامل الأساسي المؤثر في حركة التنظيم. وبالتالي يركز على ضرورة دراسة وفهم سلوك الأفراد في التنظيم كأحد العوامل الهامة المؤثرة على السلوك التنظيمي، اقترح أرجيريس أساليب إدارية يمكنها التخفيف من حدة التوتر والصراع والتناقض بين الفرد والتنظيم منها:

- استخدام أسلوب القيادة المتمركزة حول الأفراد أي تطبيق النمط القيادي الذي يهتم بالأفراد ومشاكلهم.
- تكبير وإثراء العمل حتى يتاح للفرد فرصة لإنجاز عمل متكامل.

<sup>(1)</sup> يسري السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 112.

- تخفيف حدة الرقابة الإدارية حتى يشعر الفرد بالاستقلالية في أداء العمل المنوط به.
- إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم وجعل خطوط الاتصالات مفتوحة ومتشابكة.

### 1-1-5- مساهمات رنيسيس ليكرت "R.likert":<sup>(1)</sup>

اهتم ليكرت بالعنصر البشري وركز على الدوافع الإنسانية وعلى تأثيرها في سلوك الفرد وسلوك الجماعة، وقد توصل ليكرت إلى عدة مفاهيم ونتائج أهمها أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها، وإن وحدة العمل الأساسية هي الجماعة حيث يتأثر سلوك الفرد بالأعراف السائدة ضمن الجماعة التي يلتحق بها. كما طالب ليكرت بضرورة توفير جو عمل محفز لبذل الجهود حيث يجب أن يشعر الفرد بالاحترام والتقدير وأن تسود العلاقة الجيدة مع زملائه ومع رؤسائه في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن النظريات السلوكية قدمت العديد من الحقائق والمفاهيم حول محددات السلوك الإنساني وبالتالي السلوك التنظيمي، وأهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة الاهتمام به وبالجوانب الاجتماعية مما يساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالواقعية، والاتصالات وتكوين الجماعات والقيادة.

### 1-2- نظرية النظم:

من أهم رواد هذه النظرية "ميرتون" R.Merton، "براون" A.Brown، و"بيرتلانفلي" L.Bertalanfly، و"بولدينج" K.Boulding، إلا أن تفسير نظرية النظم واستخدامها في مجال التنظيم والإدارة ينسب إلى "كاست" F.Kast، "روزينويج" J.Rosenzweig، و"سكوت" W.Scot.<sup>(2)</sup> حسب هذه النظرية أن الوحدة الأساسية في التنظيم هي النظام ولذلك سنتطرق أولاً إلى مفهوم النظام ثم إلى المبادئ الأساسية لهذه النظرية.

### 1-2-1- مفهوم النظام: للنظام (بمعنى منظمة) عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- "النظام هو مجموعة من الأشياء المترابطة أو المتداخلة بعضها ببعض بحيث تكون في مجموعها وحدة مركبة"<sup>(3)</sup>.
- "النظام هو مجموعة من العلاقات في جهاز يتكون من الأجزاء المتداخلة"<sup>(4)</sup>.
- "النظام هو ذلك الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"<sup>(5)</sup>.

(1) عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 83.

(2) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 121.

(3) أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 27.

(4) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي - منهج الأنظمة، مرجع سابق، ص 18.

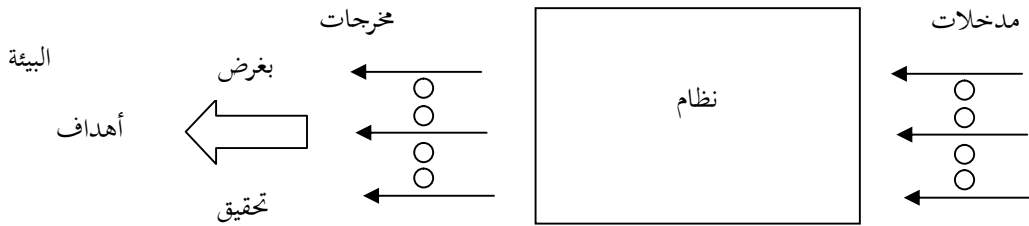
(5) محمد يسرى قنصوة، أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 10.



إن التعريفات السابقة على اختلافها إلا أنها تشترك في المعنى والمضمون ويمكن صياغة تعريف شامل للنظام كما يلي النظام هو مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة. لتحقيق هدف مشترك في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات، تسمح باستقبال مدخلات مرتدة<sup>(1)</sup>.

ويمكن التعبير عن هذا التعريف بالشكل التالي:

### الشكل رقم (1-1): نموذج بياني للتعبير عن النظام



المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 153.

### 1-2-2-1- مبادئ نظرية النظم:

تعتمد نظرية النظم على المبادئ التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- **عمومية النظم:** يتصف مفهوم النظم بالعمومية، فهو يمكن تطبيقه على العديد من الظواهر مثل الظواهر الطبيعية، الميكانيكية، الإدارية... الخ.
- 2- **الوحدات البنائية للنظام:** تعتبر مكونات النظام من وجهة نظر التحليل الساكن هي العناصر أو الأجزاء التي يتكون منها، والتي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام.
- 3- **وظائف النظام:** من وجهة نظر التحليل الوظيفي فإن مكونات النظام تتمثل في الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها النظام أو يتم إنجازها من خلاله وتتضمن ما يلي:

- **المدخلات:** هي العناصر التي تم استحوادها لإدخالها إلى النظام ليقوم بتشغيلها مثل البيانات.
- **العمليات التشغيلية:** وتتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** تتضمن العناصر التي أنتجها النظام من خلال عملياته التحويلية.
- **التغذية العكسية:** عندما تبدأ العمليات التشغيلية للنظام فإن بعض المخرجات قد تترد في صورة عكسية كمدخلات لنفس النظام.

(1) طارق طه، مرجع سابق، ص 153.

(2) طارق طه، مرجع سابق، ص (من 154 إلى 160).

4- بيئة النظام: هي المتغيرات المحيطة بالنظام التي لا تخضع تماماً لسيطرة النظام ولكن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عليه، وتعد تلك التأثيرات بمثابة قيود على عمليات النظام.

5- حدود النظام: هي الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات النظام، ويفصله عن البيئة المحيطة به وعن الأنظمة الأخرى.

6- أهداف النظام: هي غايات مرغوبة أو نتائج محددة يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة معينة وبترتيب أهميتها.

7- تظافر "تعاونية النظم": هي أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه.

8- تداخل النظم: من الملاحظ أن كل نظام يضم بداخله نظاماً أصغر منه يطلق عليها اسم النظم الفرعية وتعرف على أنها مجموعة أجزاء من نظام يشارك أو يحمل كل أو بعض خصائص النظام الكلي.

9- الاتصال: هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل وتفهم الرسائل أو المعلومات بين طرفين أو أكثر باستخدام قدرات النظام، وتكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه بمعنى إمكانية تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة، وذلك باستعمال وسائط في حمل الرسائل تسمى قنوات الاتصال.

10- هرمية النظم: يعد مفهوم هرمية النظم من المفاهيم الحديثة لنظرية النظم، ويفترض هذا المفهوم أن النظم الحية تندرج بصفة عامة عبر سبعة مستويات هي: مستوى الخلية، المستوى العضوي، المستوى الفردي، مستوى الجماعة، المستوى التنظيمي، المستوى الوطني، المستوى العالمي. وأن كل نظام يعتبر بمثابة نظام فرعي للنظام الذي يعلوه أو يليه.

11- عمارة النظم: هي الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام، أي هو ببساطة تصميم النظام.

بصفة عامة جاءت نظرية النظم لتسد الكثير من الثغرات وتتناول العديد من الاحتياجات التنظيمية التي أهملتها النظرية الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة بحيث أصبح هذا المدخل أكثر تكاملاً في نظريته للتنظيم كنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة، وأكثر اهتماماً بعامل التأثير البيئي باعتباره أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك التنظيم وأكثر منطقية في اختيار وتكوين الأساليب الإدارية المناسبة، وفي اتخاذ القرارات التي سوف تكون أكثر نجاحاً وقدرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### 1-3- نظرية التنظيم المشروط "النظرية الموقفية في التنظيم":

نظرية التنظيم المشروط هي بمثابة أسلوب لتحليل المشاكل الإدارية، وأنها تتطلب من المديرين التعرف على العوامل أو المتغيرات الجوهرية التي يجب أن يتعاملوا معها عند اختيارهم أسلوب وطريقة العمل في التنظيم وتتمثل هذه المتغيرات في<sup>(2)</sup>:

- درجة تعقد وتغير البيئة الخارجية للمنظمة.

(1) حنفي محمود سليمان، شريف أحمد شريف العاطي، الإدارة مفاهيم-نظم-وظائف، مكتبة المرنية، الزقازيق، مصر، 1991، ص 80.

(2) طارق طه، مرجع سابق، ص 162.

- نقاط الضعف والقوة لدى المنظمة.
  - مهارات، اتجاهات، أهداف المديرين والمرؤوسين بالمنظمة.
  - نوعية المهام التي تقوم بها المنظمة.
  - الموارد التي تمتلكها المنظمة، والفن التقني الذي تستخدمه.
- يمر تطبيق المنهج الشرطي في التنظيم بالخطوات التالية<sup>(1)</sup>:
- الإدراك الواعي والفهم الصحيح لكل الظروف والمواقف التنظيمية كما هي موجودة في الواقع العملي.
  - اختيار الأسلوب أو النمط التنظيمي الذي يتناسب مع هذه الظروف أو المواقف.
  - تطبيق هذا الأسلوب أو النمط الذي تم اختياره بكفاءة.
- إن هذه النظرية تنظر إلى كل منظمة على أنها متميزة وفريدة، وهي لهذا تعتبر حلقة وصل وتوازن بين الرأي القائل بوجود<sup>(2)</sup>:
- أ- مبادئ عامة للتنظيم والإدارة.
  - ب- أن كل تنظيم متميز ومختلف عن غيره من التنظيمات الأخرى، ويحتاج كل موقف تنظيمي إلى تحليل منفصل بذاته.

كما سبق نلاحظ أن نظرية التنظيم المشروط ترى بأن "الأنماط التنظيمية تختلف باختلاف أنواع التنظيمات، وكذلك الظروف البيئية التي تعمل فيها، ومن ثم فهي تبحث في اقتراح الأنماط التنظيمية التي تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تواجهها التنظيمات المختلفة وتحقق لها النجاح والفاعلية".<sup>3</sup> كما أن هذه النظرية "تتصف بميزة الوسطية، وهو ما يجعلها أكثر قابلية للعمل مع المواقف والمشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال الحديثة، فهي تمثل مدخل وسط بين العمومية أو التجريد المطلق الذي يعبر عنهما مدخل النظم، والذي ينظر لأي شيء يمكن النظر إليه كنظام، وبين النظرة الموقفية الخالصة التي تفترض أن كل موقف يمثل وضع فريد لا يمكن تطبيق ممارسته الإدارية على أي موقف آخر حتى ولو كان مشابه"<sup>(4)</sup>.

### 1-4- النظرية اليابانية (نظرية Z):

تبلور هذا المدخل كمحصلة لإسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال "Pascale" وزميله أنطوني أتوس "Athos" من خلال كتابهم فن الإدارة اليابانية، ووليام أوشي

(1) حنفي سليمان، شريف العاصي، مرجع سابق، ص 83.

(2) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 127.

(3) المرجع السابق، ص 127.

(4) طارق طه، مرجع سابق، ص 163-164.

## الفصل الأول: فلسفة التنظيم

"William Ouchi" الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية "Z". إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية.<sup>(1)</sup>

لقد حاول أوشي التوثيق بين إيجابيات المنظمات الأمريكية، وإيجابيات المنظمات اليابانية واستبعاد سلبياتهما. وذلك بتحديد ثماني خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية، والتي أطلق عليها اسم النظرية "J"، والإدارة الأمريكية التي أطلق عليها اسم (A) واقترح نظرية (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين (X) و(Y) الذين أطلقهما ماكريجور على نظريته والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (2-1): النظرية (Z) كنموذج توفيق للنظريتين اليابانية (J) والأمريكية (A)

الخصائص	النموذج الياباني (J)	النموذج الأمريكي (A)	النظرية (Z)
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل	لفترة طويلة
الترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	بطيئة، التركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك الترقية
المسار المهني	عام وغير متخصص	متخصص	أكثر عمومية، التركيز يكون منصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الأداء	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	غير صريح، وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية.
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على الاتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام بحياة الموظفين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	الاهتمام بشكل أساسي بحياة الموظفين أثناء الخدمة.	يتمد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين

Source : Stephen Robbins, Organisation theory, Structure, Design and applications, Englé Wood.cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc, 1990, p 338.

إن النظرية "Z" قدمت للفكر الإداري العديد من الإسهامات يمكن تلخيصها في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- التأكيد على ضرورة الالتزام بالجودة.
- تطوير في علاقات الثقة والولاء الواجب توافرها بين المنظمة والعاملين لها وذلك من خلال مبدأ التوظيف لفترة طويلة.

(1) المرجع السابق، ص 168.

(2) المرجع السابق، ص 172-173.

- تنمية روح الفريق الواحد والتعاون بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المختلفة بغرض تحقيق الهدف العام أو المشترك.

### 2- الإطار العام للنظرية الحديثة للتنظيم:

مما سبق نصل إلى أن النظرية الحديثة تنظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها ويحصل منها على المدخلات اللازمة ويصدر لها المخرجات وهي بذلك تعطيه مؤشرات عن سير العمل ونتائجه، ومدى النجاح في تحقيق أهدافه وقدرته على تحقيق الفاعلية المطلوبة، وباختصار يمكن القول أن التنظيم الحديث يقوم على المحاور الثلاثة التالية<sup>(1)</sup>:

أ- التنظيم نظام متكامل يتكون من ثلاث نظم فرعية هي: هيكل التنظيم، والفرد الذي يملأ هذا الهيكل، والبيئة أو المجتمع الذي يعمل في إطاره.

ب- العلاقات التبادلية بين هذه النظم فيما بينها، وفيما بينها وبين البيئة إنما هي علاقات ديناميكية مستمرة.

ج- دراسة التنظيم كنظام متكامل تتطلب ضرورة دراسة وتحليل كل النظم الفرعية المكونة دون التركيز على إحداها كما فعلت النظريتان الكلاسيكية، والكلاسيكية الحديثة في دراستهما للتنظيم، حيث ركزت الأولى على الهيكل التنظيمي والثانية على الفرد.

يمكن تلخيص الأبعاد الأساسية للتنظيم في النظرية الحديثة كما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- التنظيم ليس وحدة اقتصادية فقط أو اجتماعية فقط بل هو نظام اقتصادي واجتماعي متكامل.
- 2- تحديد الأهداف العامة للتنظيم وكذلك الأهداف الخاصة بكل نظام فرعي والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة.
- 3- تعدد الدوافع التي تحرك السلوك البشري لذلك يجب تحفيز الأفراد وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- 4- وجود علاقات متداخلة ومتفاعلة بين العناصر والأجزاء المكونة للتنظيم، لذلك يجب العمل على دمج هذه الأجزاء بشكل متجانس مع بعضها البعض مما يحقق المحافظة على أهداف التنظيم ويواجه المصالح المتنوعة والمتعارضة من جانب الأفراد والمجموعات والتنظيم و الأطراف الخارجية التي تتعامل معه.
- 5- الأهتمام بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والعمل على أحداث التكامل بينهما.
- 6- يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات لنقل المعلومات في جميع الاتجاهات للمساعدة على تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في التنظيم.

(1) محمد يسري قنصوة، أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 14-15، 16.

(2) حنفي محمود سليمان، المنهج المتكامل في الإدارة، ص 154-155.

- 7- وجود نظام للمعلومات يقوم بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها حتى يمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الهدف.
- 8- وجود معايير وأسس واضحة يتم على أساسها اتخاذ القرارات.
- 9- إشباع نمط القيادة المشارك الذي يؤثر في السلوك التنظيمي وتسمى روح الفريق. من أجل التوفيق بين أهداف التنظيم وأهداف أعضائه.
- 10- الرقابة عن طريق التغذية المرتدة للمعلومات والمقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة وتصحيح الانحرافات.
- 11- التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها.
- 12- لا يوجد نمط تنظيمي يصلح لكل التنظيمات وإنما التنظيم الأنسب والأفضل يتوقف على بيئة وظروف كل تنظيم.

### 3- التقييم العام للنظرية الحديثة للتنظيم:

مما سبق نجد أن النظرية الحديثة للتنظيم بمختلف اتجاهاتها لم تركز على عنصر واحد مثل ما فعلت النظرية الكلاسيكية التي ركزت على العمل والهيكل الرسمي، أو النظرية الكلاسيكية الحديثة التي ركزت على العنصر البشري، بل اتجهت إلى دراسة التنظيم كنظام يتكون من عدة أجزاء ومتغيرات متعددة يعتمد بعضها على بعض لكن مع ذلك نجد لهذه النظرية مزايا وعيوب تتمثل في ما يلي:

### 3-1- خصائص ومزايا النظرية الحديثة للتنظيم:

يمكن تلخيص مزايا وخصائص النظرية الحديثة للتنظيم في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ- **الديناميكية**: ركزت هذه النظرية على الهيكل الديناميكي المرن الذي يتضمن العديد من المتغيرات التي تجعله أكثر قدرة على مواجهة البيئة المتغيرة التي يتسم بها العصر الحديث.
- ب- **الكلية**: تعالج هذه النظرية التنظيم ككل متكامل أي أنها تركز على المستوى الكلي في دراستها للتنظيم.
- ج- **تعدد الدوافع**: اعتمدت هذه النظرية على أن للأفراد عدة دوافع ورغبات ولذلك فإن التنظيمات تبقى وتستمر لأن أعضائها يتوقعون إشباع بعض دوافعهم.
- د- **الاحتمالية**: تدرك هذه النظرية أن هناك العديد من المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها، أو توقعها بصورة يقينية مؤكدة.
- ذ- **تعدد فروع المعرفة**: تستمد هذه النظرية مقومات وجودها من العديد من العلوم والمعارف مثل علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، بحوث العمليات... الخ.
- ر- **الوصفية**: تعمل هذه النظرية على وصف خصائص التنظيم ومقوماته.

(1) محمد شوقي أحمد شوقي، راشد محمد عبد الجليل، أصول الإدارة العامة، مكتبة التكامل، الرقازيق، مصر، 1992، ص 407-411.

ز- تعدد المتغيرات: تهتم هذه النظرية بوصف التفاعلات المعقدة، وتحليلها وكذلك وصف الاعتماد المتبادل بين المتغيرات المتعددة، التي ينطوي عليها التنظيم.

س- الموائمة أو التكيف: تدرس هذه النظرية التنظيم في بيئته هذا يطلب ضرورة أن يتصف التنظيم بالقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة، وذلك من خلال التغذية العكسية.

### 3-2- عيوب النظرية الحديثة للتنظيم:

رغم المزايا السالفة الذكر إلا أن هذه النظرية لم تسلم من الانتقادات وفي ما يلي أهم المآخذ والانتقادات الموجهة لها<sup>(1)</sup>:

أ- تفتقر إلى التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي وأسس بناء التنظيم التي سبق تناولها باستفاضة في الفكر الكلاسيكي للتنظيم.

ب- غموض وعدم استيعاب محتوى مفاهيمها وافترضاؤها.

ت- أنها خليط من افتراضات النظرية الكلاسيكية، والنظرية الكلاسيكية الحديثة.

ث- تمييع الأهداف وصعوبة قياس درجة تحققها قياساً كمياً مقنعاً لأن هذه النظرية اعتبرت التنظيم نظاماً اقتصادياً واجتماعياً في آن واحد.

ج- إن مفهوم النظام المفتوح الذي قدمته هذه النظرية كثير المتطلبات ويكلف كثيراً عند استخدامه في البحث إذا أردنا أن تحيط بجميع جوانبه ومركباته.

من خلال ما سبق نجد أن النظرية الحديثة للتنظيم "ساهمت بشكل مؤثر وفعال في إثراء الفكر التنظيمي وتطوير نظرية التنظيم وتوسيع مجالات اهتمامها، وبذلك فقد ساهمت في فهم التنظيم بشكل أعمق وساعدت على زيادة وتوضيح هذه الظاهرة المعقدة، الأمر الذي جعلها مدخلاً أساسياً للبحث ودراسة المشاكل الإدارية والتنظيمية<sup>(2)</sup>.

(1) يسرى السيد يوسف جودة، مرجع سابق، ص 132-133.

(2) المرجع السابق، ص 135.

### خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل لمختلف نظريات التنظيم بالدراسة و التحليل و التقييم حيث لاحظنا أن كل نظرية ساهمت مساهمة فعالة في إثراء الفكر التنظيمي. إذ قدمت النظرية الكلاسيكية المبادئ الأساسية للتنظيم لكنها أهملت الجوانب النفسية للأفراد والتنظيم غير الرسمي. أما النظرية الكلاسيكية الحديثة فعالجت معظم نقاط الضعف التي جاءت في النظرية الكلاسيكية وساهمت في إثراء الفكر التنظيمي بمفاهيم عديدة مثل التنظيم غير الرسمي، القيادة الديمقراطية، أهمية الدوافع المعنوية و أثرها على إنتاجية الأفراد. أما النظرية الحديثة للتنظيم فساهمت في فهم التنظيم بشكل أعمق وساعدت على توضيح هذه الظاهرة المعقدة الأمر الذي جعلها مدخلا أساسيا للبحث ودراسة المشاكل الإدارية و التنظيمية. إن مختلف النظريات بنت مجدها على نقد النظرية الكلاسيكية إلا أن هذه النظرية تظل الممون الأساسي للمديرين والمنظمين بالمبادئ الأساسية للتنظيم التي من خلال تطبيقها تحقق المؤسسات و المنظمات فاعلية أكبر.



الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

### تمهيد:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون نتيجة ترتيبات وقرارات إدارية تتخذها المؤسسة حيث يأتي بعد جهود وظيفة التنظيم. يستند الهيكل التنظيمي إلى العلاقات القائمة بين السلطات، والتدرج في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة، وإدارة وسطي وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ القرارات. ويعكس ذلك الخريطة التنظيمية التي تبين العلاقات بين الدوائر والأقسام وتحدد آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي ينبغي إتباعها.

سنتطرق للهيكل التنظيمي من خلال أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: مفهوم، أبعاد، وأدوات الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية.

المبحث الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية.

المبحث الرابع: تقييم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

### المبحث الأول: مفهوم أبعاد، أنواع، أدوات الهيكل التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية لمعرفة الهيكل التنظيمي هي تعريف، أبعاد، أدوات الهيكل التنظيمي.

#### 1- تعريف الهيكل التنظيمي:

اختلف الباحثين والدارسين لعلم التنظيم في تعريف الهيكل التنظيمي ولم يجدوا تعريفاً موحداً له وذلك لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- وجود عدة اتجاهات أو مدارس فكرية في مجال التنظيم، فهناك المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي، ومدخل النظم.
  - انتماء الباحثين الذين اهتموا بالتنظيم إلى فروع معرفية مختلفة مثل علم التسيير، علم الاجتماع، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة.
  - التطور المستمر في حجم المؤسسات وتعدد الأنشطة والعمليات والوظائف التي تقوم بها.
  - التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة التنظيم مثل التغيرات في التكنولوجيا والاتصالات.
- بعد الدراسة والتمحيص للعديد من التعاريف للهيكل التنظيمي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة اتجاهات هي المفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي، المفهوم السلوكي للهيكل التنظيمي، ومفهوم التنظيم. سنتطرق في ما يلي إلى كل مفهوم على حدا.

#### 1-1- المفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي:

ينظر هذا المفهوم للهيكل التنظيمي على أنه هيكل بنائي نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال عن طريق ممارسة الاختصاصات واستعمال السلطات المقررة، وأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هيكل لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل تنظيم موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف.<sup>(1)</sup>

في هذا الإطار يمكن طرح التعاريف التالية:

- الهيكل التنظيمي هو " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين " <sup>2</sup>.

<sup>(1)</sup> عطية حسين أفندي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 80.

<sup>(2)</sup> James A Sroner, Edward Freeman, "Management", 5<sup>m</sup> ed, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall, 1999 – p.312.

- الهيكل التنظيمي " هو كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها ".<sup>(1)</sup>
- الهيكل التنظيمي هو " نموذج أو توضيح بياني لكيفية ترتيب أنشطة وعمليات المنظمة وتحديد العلاقات في ما بينها، ومن ثم علاقات السلطة والمسؤولية وتنسيق اتخاذ القرارات ".<sup>(2)</sup>
- الهيكل التنظيمي هو " مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة ثم التنسيق بينها، 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 بينها. كما تحدد عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجميع الأفراد في تقسيمات رسمية ".<sup>(3)</sup>
- الهيكل التنظيمي " هو نظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة ".<sup>(4)</sup>
- إن التعاريف السابقة كلها ركزت على الجوانب الرسمية في الهيكل التنظيمي ما عدا التعريف الرابع الذي أضاف مصطلح الخارطة التنظيمية وبالتالي أخلط بين مفهومي الهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية.
- من خلال التعاريف السابقة نجد أن المفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي ركز على الجوانب التالية:<sup>(5)</sup>
  - يحدد الوحدات والأقسام الإدارية للتنظيم وكيفية تحقيق التنسيق والتكامل بينها.
  - يصف توزيع الوظائف والمسؤوليات على الأفراد والأقسام داخل التنظيم.
  - يوضح العلاقات الرسمية بين المستويات التنظيمية، وخطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار.
  - يحدد نطاق الإشراف وأساليب الرقابة المستخدمة.
- مما سبق يمكن طرح تعريف شامل للهيكل التنظيمي على أنه " يحدد العلاقات الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة، ونطاق الإشراف لكل المديرين والمشرفين، كما يحدد المجموعات العاملة معا داخل الإدارات المختلفة، وبين الإدارات داخل التنظيم ككل، كما أنه يتضمن تصميم النظم اللازمة للتأكد من فاعلية التنسيق والاتصالات وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة في كافة المجالات ".<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 222.

<sup>(2)</sup> Edwin Gerleff, **Organization theory : A strategic Approach for management**, New Jersey: Mc Graw-Hill Inc, 1985, p.221.

<sup>(3)</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 222.

<sup>(4)</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 167.

<sup>(5)</sup> نفل عواض الحارثي، دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2007، ص 20.

<sup>(6)</sup> Richard L. Daft, **Organization : Theory and design**, 2<sup>nd</sup> ed, New York : West Publishing Co, 1986, P.192.

### 1-2- المفهوم السلوكي للهيكل التنظيمي:

ينظر هذا المفهوم للهيكل التنظيمي على أنه مركب ديناميكي يتجاوب مع الرغبات والحاجات الإنسانية التي تتعامل معه، وذلك في ضوء العلاقات والقواعد التي تحكم العمل داخل المنظمة.

في هذا السياق يمكن طرح التعاريف التالية:

- الهيكل التنظيمي هو " الأسلوب الذي تنظم به منظمة ما مواردها البشرية في ضوء علاقات ثابتة نسبياً تحدد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز المهام ".<sup>(1)</sup>

- الهيكل التنظيمي هو " وسيلة لوصف العلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة ".<sup>(2)</sup>

- الهيكل التنظيمي هو " هيكل يعكس أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها ".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن المفهوم السلوكي للهيكل التنظيمي ينظر للهيكل التنظيمي على أنه<sup>(4)</sup>:

- يصف العلاقات القائمة بين الأفراد ومجموعات العمل في المنظمة.

- وسيلة لخفض التباين في سلوك العاملين في المنظمة.

- يعكس أنماط السلوك المستهدفة لأعضاء المنظمة.

- يؤثر في الثقافة التنظيمية السائدة.

### 1-3- مفهوم النظم للهيكل التنظيمي:

ينظر هذا المفهوم إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح في تفاعل مستمر مع المحيط وبالتالي التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي في تحديد الإطار العام لعمل المنظمة.

في هذا الإطار يمكن طرح التعريفين التاليين:

- الهيكل التنظيمي هو " الإطار الذي يبين الحدود الرسمية لعمل المنظمة ".<sup>(5)</sup>

- الهيكل التنظيمي هو " النتائج المترتبة على العمليات التفاعلية بين مجموعة من العناصر داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها ".<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> Richard M. Steres, **Organizational effectiveness : a Behavioral View**, California, Good year Publishing co, Inc 1977, P 188.

<sup>(2)</sup> Media Wiki, Organizational Structure From Library Success : a Best Practice, 15/10/2011. [www.libsuccess.org/index.php?Title=organizational+structure](http://www.libsuccess.org/index.php?Title=organizational+structure).

<sup>(3)</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1979، ص 100.

<sup>(4)</sup> نقل عوض الحارثي، مرجع السابق، ص 21.

<sup>(5)</sup> حامد بدر، إدارة المنظمات: مدخل شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 223.

<sup>(6)</sup> نقل عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 22.

كما سبق نلاحظ أن هذا الاتجاه يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتفاعل المتبادل بين المنظمة والمحيط، وتأثير ذلك على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من خلال طرح وتحليل التعاريف المختلفة للهيكل التنظيمي وفق الاتجاهات الثلاثة نجد أن معظم المراجع خاصة في الإدارة تركز على المفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي ونادرا ما تجدها تتكلم على الجانب السلوكي أو جانب النظم. وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة عناصر رئيسية هي:<sup>(1)</sup>

- تقسيمات تنظيمية نعبر عنها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة " تعبر عن التخصص "
- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف "
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة "
- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال "

### 2- أبعاد الهيكل التنظيمي:

لفهم الهيكل التنظيمي لابد من فهم أبعاده، لذلك قام عدد من الباحثين بإجراء بعض الدراسات لاستخلاص أهم الأبعاد، إلا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد هناك اختلاف بينهم في ما يحض عدد ونوعية هذه الأبعاد. حيث حدد فريق أستون "Aston" أربع مجموعات رئيسية لأبعاد الهيكل التنظيمي هي " هيكل الأنشطة " وتضم (التخصيص، التنميط، الرسمية)، ومركزية السلطة، والرقابة على الأداء، ونسبة الأنشطة الإدارية والمساندة<sup>(2)</sup>. أما تشيلد " Child " فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية هي " المركزية، التخصص، الرسمية، التنميط "<sup>(3)</sup>. وحددها باف Pugh بثمانية أبعاد هي " الرسمية، التخصص، التنميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية، المرونة "<sup>(4)</sup>. في حين حددتها ماري " Mary " أيضا بثمانية أبعاد هي " الحجم، المكون الإداري، نطاق الإشراف، التخصص، التنميط، الرسمية، المركزية، التعقد "<sup>(5)</sup>. أما دافت Daft فقد صنف هذه الأبعاد وفقا لمصدرها إلى مجموعتين أساسيتين هما " الأبعاد الهيكلية للتنظيم وتضم (الرسمية، التخصص، التنميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية، وتوزيع الأفراد)، والأبعاد النطاقية أو البيئية والتي تؤثر على الأبعاد الهيكلية وتتضمن (الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الإستراتيجية، الأهداف، والثقافة)"<sup>(6)</sup>.

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 223.

(2) Rosenfeld Robert H, Wilson David C, **Manging organization**, London , Mc Gow Hill Publishing co, 2<sup>nd</sup> ed, 1999, P 263.

(3) بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، دور التكنولوجيا في تصميم الهياكل التنظيمية، دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 19.

(4) نفل عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 26.

(5) المرجع السابق، ص 28.

(6) بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، مرجع سابق، ص 20 - 21.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

كما سبق نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على عدد معين من الأبعاد للهيكل التنظيمي إلا أنه يمكن تحديدها بإحدى عشرة بعد هي " التخصص، سلسلة الأوامر، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، الرسمية، التنسيق، الاحترافية، نطاق الإشراف، والتعدد الهيكلي ".  
وستتطرق لكل بعد كما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- التخصص في العمل:** هو " درجة تقسم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو ما يطلق عليه أيضا في أدبيات الفكر الإداري بتقسيم العمل ". والغرض من تقسيم العمل والاستفادة من التخصص، والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل. وكلما قل نطاق المهام المؤداة بكل وظيفة ارتفعت درجة التخصص في العمل والعكس صحيح.

يسمح التخصص باستخدام التنوع المهاري الذي تضمه المنظمة بكفاءة فهناك مهام تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات فنية عالية، والتخصص يوظف تلك المهارات في أداء هذه التخصصات، كما يسمح أيضا التخصص بمكافأة العاملين بالمنظمة وفقا لدرجة إتقانهم للعمل، وقدراتهم المهنية التي يتمتع بها كل منهم.

### 2- سلسلة الأوامر وآلية عملها:

" هي خطوط السلطة التي تربط رأسيا بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه ". أو هي " خط متصل يربط جميع الأفراد داخل التنظيم ويحدد من يتبع من " وهناك من يعرفها على أنها " التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة، ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة ".

### 3- وحدة الأمر:

هي ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط وهو المسؤول عنه مباشرة.

### 4- السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة على أنها " الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم "، أو هي " الحق في تخصيص المهام وتوجيه أنشطة الآخرين"، أو هي " الحق الشرعي لاتخاذ القرارات وإصدار تعليمات للأفراد بما يجب عمله".

وقد وسع كتاب الفكر الإداري المعاصر من مفهوم السلطة لتشمل " الحق الشرعي والرسمي للمدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بغرض تحقيق العوائد المرغوبة " أو " هي الحق الممنوح من المنظمة في اتخاذ القرارات، والقيام بالتصرفات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ".

<sup>(1)</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص من (446 إلى 473).

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاعتماد على التعريف الشامل للسلطة على أنها الحق المقنن تنظيمياً للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالمنظمة .

أما المسؤولية فهي " التزام الفرد بأداء مهام خصصت له وقبلها " وعرفت أيضا أنها " تخصيص مهام لفرد يفترض أن يقوم بتنفيذها "، وعرفت أيضا أنها " الواجب نحو أداء مهام خصصت للمرؤوس " .  
ويمكن تعريف المسؤولية على أنها " التزام مسؤول في المنظمة بأداء مهام ثم تخصيصها له وقبولها بحيث يمكن مسألته عنها " .

بينما تعرف المساءلة أو المحاسبة على أنها " عملية مطالبة المرؤوسين بتقديم نتائج المهام التي تم تكليفهم بأدائها إلى المستويات التنظيمية والأعلى منهم وفقا للسلطة التي منحت لهم وفي حدود مسؤوليتهم الرسمية " .

### 5- تفويض السلطة:

هي " عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة " أو هي " العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة والمسؤولية معا لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي " . وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها حيث يظل مفوض السلطة مسؤولا في النهاية على نتائج هذا التفويض. كما أن التفويض هو مشاركة في السلطة وليس التخلي عن المسؤولية وبالتالي فإن تفويض السلطة هو " عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين " .

### 6- المركزية واللامركزية:

" المركزية هي الاحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة وفي المقابل فإن اللامركزية تعني منح سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين بواسطة الإدارة العليا " . كما يمكن القول أن " المركزية هي حبس القرار من المستويات التنظيمية العليا، أما اللامركزية فهي وضع القرار بالقرب من المستويات التنظيمية الأقل " وأكد آخرون نفس المفهوم السابق حيث عرفوا " المركزية بأنها درجة تركيز عملية اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا. أما اللامركزية فهي منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرار " في ضوء التناول المفاهيمي السابق يمكن تعريف المركزية واللامركزية على أن " المركزية تشير إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، بينما تعني اللامركزية منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها " .

### 7- الرسمية:

هي درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين بها، ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة.

### 8- التنسيق:

هو الإجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق مهمتها الكلية.



### 9- الاحترافية:

تشير الاحترافية إلى مستوى التعلم والتدريب الرسمي الذي حصل عليه العاملين بالمنظمة.

### 10- نطاق الإشراف:

هو عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

### 11- التعقد الهيكل:

يشير التعقد الهيكل إلى " كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي تضمها المنظمة " فكلما تعددت المستويات الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتزايدت أعداد العمل التي يتكون منها المنظمة، وتشتت وحداتها التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤثراً على ارتفاع درجة تعقد هيكلها التنظيمي.

### 3- أدوات الهيكل التنظيمي:

من الأدوات المستخدمة لإضفاء الصبغة الرسمية لمجموعات العلاقات الموجودة داخل المنظمة والتي تعتبر من أدوات

الهيكل التنظيمي نجد:

- السجلات.

- الخريطة التنظيمية.

- الأدلة الإدارية.

### 3-1- السجلات<sup>(1)</sup>:

من أدوات التنظيم المساعدة سجلات المنظمة فإذا تم الاحتفاظ بالسجلات بطريقة منظمة فإنها يمكن أن تعطي صورة عامة تساعد على التعبير التنظيمي. تساعد السجلات الأفراد في إجراء التقييم اللازم للاختيار والنقل والترقية، كذلك نستخدم التقارير في إظهار أي عيوب قد تظهر في الهيكل التنظيمي.

### 3-2- الخريطة التنظيمية:

#### أ- تعريف الخريطة التنظيمية:

للخريطة التنظيمية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

هي " عبارة عن رسم يوضح الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن البناء التنظيمي للمنظمة أو إحدى دوائرها أقسامها. وبناء على ذلك فالخريطة التنظيمية تبين الوحدات الإدارية والمراكز الوظيفية وخطوط السلطة ونطاق الإشراف وبالتالي فهي إطار يوضح أهم المعلومات عن المنظمة ".<sup>(2)</sup>

هي " تعبير بياني عن الهيكل التنظيمي للمنظمة ".<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل كمي)، جامعة عين شمس، مصر، 2002/2001، ص 128.

<sup>(2)</sup> عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 201.

<sup>(3)</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص 445.

هي "رسم بياني يصف كيفية ترتيب المراكز التنظيمية وعلاقات التبعية وتقسيم العمل داخل المنظمة".<sup>(1)</sup>  
من خلال التعاريف السابقة نجد أن الخريطة التنظيمية تبين:

- تقسيم العمل
- النشاط المؤدي بكل قسم من الأقسام
- علاقات التبعية السائدة
- مستويات الإدارة.
- ب- أهمية وأنواع الخرائط التنظيمية:
- أهمية الخريطة التنظيمية<sup>(2)</sup>:

تبرز أهمية الخريطة التنظيمية في كونها مصدر للمعلومات في المنشأة والمنشآت الأخرى وتساعد في عمليات التدريب للموظفين داخل المنشأة خاصة الموظفين الجدد حيث تشكل الخريطة التنظيمية الأساس الذي من خلاله يمكن فهم التكوين الكلي للمنشأة.

- أنواع الخرائط التنظيمية: يوجد نوعين للخرائط التنظيمية هي<sup>(3)</sup>:

- أ- الخريطة التنظيمية الرئيسية تصور الشكل التنظيمي بجميع وحداته.
- ب- الخريطة المساعدة أو التكميلية: تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى دوائر أو أحد أقسام المنظمة.
- ج- أشكال الخرائط التنظيمية:

تأخذ الخريطة التنظيمية أربعة أشكال هي<sup>(4)</sup>:

- أ- خريطة التنظيم الرأسية: هو انسياب السلطة من قمة المنظمة إلى القاعدة ونجد هذا الشكل من الخرائط له قمة ضيقة وقاعدة عريضة فتظهر الوظائف الرئيسية بالقرب من قمته وتدرج هبوطاً نحو قاعدته كلما قلت أهميتها. وتبين الخطوط التي تربط بين الإدارات والأقسام مسالك السلطة الرسمية بينها.
- ب- خريطة التنظيم الأفقية: تأخذ هذه الخريطة التنظيمية شكلاً أفقياً يتجه من اليمين إلى اليسار، وتحتل الإدارات مركزاً في أقصى اليمين، ثم يليها يساراً الأقسام ثم الوحدات وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية السابقة شكلاً أفقياً، هذا الشكل ليس شائعاً كالشكل الرأسى ولكنه يحقق بعض المزايا أهمها:
- حجمها صغير ويمكن رسم مكوناتها بسهولة.

<sup>(1)</sup> Bateman, T. and Smell, S, **Management: Building competitive Advantage**, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

<sup>(2)</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

<sup>(3)</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 144.

<sup>(4)</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة مدخل متكامل، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 189 – 190.

- يمكن فهم مسالك السلطة والمسؤولية ببساطة.
- تظهر فيها المستويات الإدارية المختلفة بوضوح.
- ج- **خريطة التنظيم الدائرية:** تأخذ الخريطة التنظيمية شكلاً دائرياً، وهو أكثر الأشكال حداثة، في هذا الشكل يكون المدير في مركز الدائرة، ثم توضع الإدارات والأقسام والوحدات على أبعاد مختلفة من المركز، ويلاحظ أن بعد الإدارات عن المركز يكون متساوياً للدلالة على تساوي أهميتها النسبية وهكذا بالنسبة للأقسام والوحدات ثم ترسم خطوط تربطها ببعض حيث تمثل مسالك السلطة بينها، وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية شكلاً دائرياً.

وتحقق الخريطة التنظيمية الدائرية المزايا التالية:

- حجمها صغير نسبياً، ويمكن قراءتها بسهولة، فمقدار البعد عن المركز يحدد مقدار الأهمية النسبية للإدارة أو الوحدة في التنظيم.
- د- **خريطة التنظيم الأفقية الرأسية:** وهي تستخدم عادة في حالة تعدد الوظائف أو الإدارات المراد توضيحها في الخريطة التنظيمية مع ضيق المكان المخصص للرسم.

### 3-3- الأدلة الإدارية:

الدليل الإداري هو " عبارة عن كتيب يتضمن معلومات وإرشادات، توضح للعاملين في المنظمة ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، وبإيجاز هو وعاء المعلومات عن المنظمة، يساعد في أداء الأعمال"<sup>(1)</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن الدليل الإداري هو أداة لتوصيل المعلومات المراد توصيلها.

يوجد نوعين للأدلة الإدارية هي:

#### أ- الدليل التنظيمي:

هو " عبارة عن كتيب صغير يحتوي على معلومات تتعلق باسم المنظمة وعنوانها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات المستخدمة، وتفصيل السلطات والمسؤوليات، والوصف الوظيفي لكل وظيفة، ووصف مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية في المنظمة"<sup>(2)</sup>.

#### ب- دليل الإجراءات:

هو " كتيب يتضمن معلومات عن إجراءات العمل في المنظمة، حيث يعتبر مرجعاً أساسياً يمكن الرجوع إليه عند تطبيق الإجراءات، وعادة ما تحتفظ دائرة الشؤون الإدارية، ودائرة التنظيم أو دائرة الجودة بكافة إجراءات العمل في

(1) عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 373.

(2) عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 205.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

---

المنظمة مع إعطاء هذه الإجراءات أرقاماً متسلسلة وفقاً للوحدات التنظيمية المعنية، يتضمن دليل الإجراءات إجمالاً الإجراءات نفسها بالإضافة إلى خرائط سير الإجراءات والنماذج المستخدمة في تطبيقها".<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 205 – 206.

### المبحث الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة للتمييز وفي هذا الصدد يوجد عدة معايير للتمييز هي درجة توافر خصائص البيروقراطية في الهيكل التنظيمي، ونمطية السلوك، وآليات التشغيل، ودرجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار، وآليات تنسيق المهام والأعمال وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة، وطبيعة العلاقة بين الرئيس والعاملين. سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة السابق ذكرها كما يلي:

#### 1- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية:

وفقاً لهذا المعيار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي<sup>(1)</sup>: الهياكل ما قبل البيروقراطية، الهياكل البيروقراطية، الهياكل ما بعد البيروقراطية.

#### 1-1- الهياكل التنظيمية ما قبل البيروقراطية:

تتسم الهياكل ما قبل البيروقراطية بانخفاض درجة نمط المهام، وإجراء معظم الاتصالات بشكل مباشر فرداً لفرد وتعتبر هذه الهياكل أكثر شيوعاً في المنظمات صغيرة الحجم، فهي الأفضل للمهام البسيطة. أما عن نمط السلطة السائد في هذه الهياكل، فهي عادة ما تكون السلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية التي حددها ماكس فيبر في نظريته للسلطة<sup>(2)</sup>:

يمكن تقسيم الهياكل ما قبل البيروقراطية إلى نوعين هما<sup>(3)</sup>:

#### 1-1-1 الهياكل البسيطة غير المميزة:

يعتبر هذا النوع من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً دون أن يكون هناك تسلسل هرمي للسلطة وإنما يتفاعلون مع بعضهم من خلال الاتصال المباشر معتمدين في ذلك على أسلوب الضبط المتبادل كآلية لتنسيق الأعمال فيما بينهم يتميز هذا النوع بالبساطة والمرونة العالية، حيث يكون لكل فرد داخله القدرة على الاستجابة لأي تغير يطرأ في البيئة المحيطة به، ولكن يعاب عليه صغر الحجم والمحدودية، وعدم القدرة على تحقيق التنسيق اللازم لإنجاز الأعمال المتشابكة والمهام المعقدة.

#### 1-1-2 الهياكل البسيطة المميزة:

يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية انتشاراً في حالة المنظمات صغيرة الحجم، ويتميز بوجود عدد محدود وهام من المستويات الإدارية (تخصص رأسي، ومركزية)، ويساعد على تحقيق التنسيق بين عدد أكبر من العاملين مقارنة بالهياكل البسيطة غير المميزة، ويعتمد في تحقيق هذا التنسيق على أسلوب الإشراف المباشر، ولا يتم استخدام أسلوب الضبط المتبادل إلا في الحالات التي يصعب فيها استخدام أسلوب الإشراف المباشر، كما يسمح بالاستجابة

(1) Wagner, John A, and Hollenberck, John R, **Organization Behavior : Managing People and organizations**, Boston : Houghton Mifflin company, (4 th ed), 1995, P.284.

(2) نفل عواض الحارثي، مرجع سابق، ص 29.

(3) بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، مرجع سابق، ص 22، 23.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

السريعة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة، ويعاب عليه عدم قدرته على تحقيق التنسيق بين الأنظمة والمهام التي يقوم بها عدداً كبيراً من الأفراد، بالإضافة إلى عدم توفير التكامل اللازم لإتمام الأعمال المعقدة والمتشابكة.

### 1-2-1- الهياكل التنظيمية البيروقراطية:

تعتمد الهياكل التنظيمية البيروقراطية بشكل أساسي على تنميط العمليات، والمهارة في تنسيق الأعمال والأنشطة، مما يحقق التكامل بين الوظائف المتعددة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر أكثر ملائمة للمهام المعقدة أو المهام ذات النطاق الكبير، ومن أهم هذه الهياكل: الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي.

### 1-2-1-1 الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الأكثر استعمالاً في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض<sup>(1)</sup>.

للهيكل التنظيمي مزايا وعيوب تتمثل في ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### \* مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- الترجمة المنطقية لوظائف المؤسسة.
- احترام مبدأ التخصص المهني.
- يحافظ على سلطة الوظائف الأساسية.
- تسهيل عملية التكوين.
- يوفر أنظمة مراقبة الإدارة العليا.

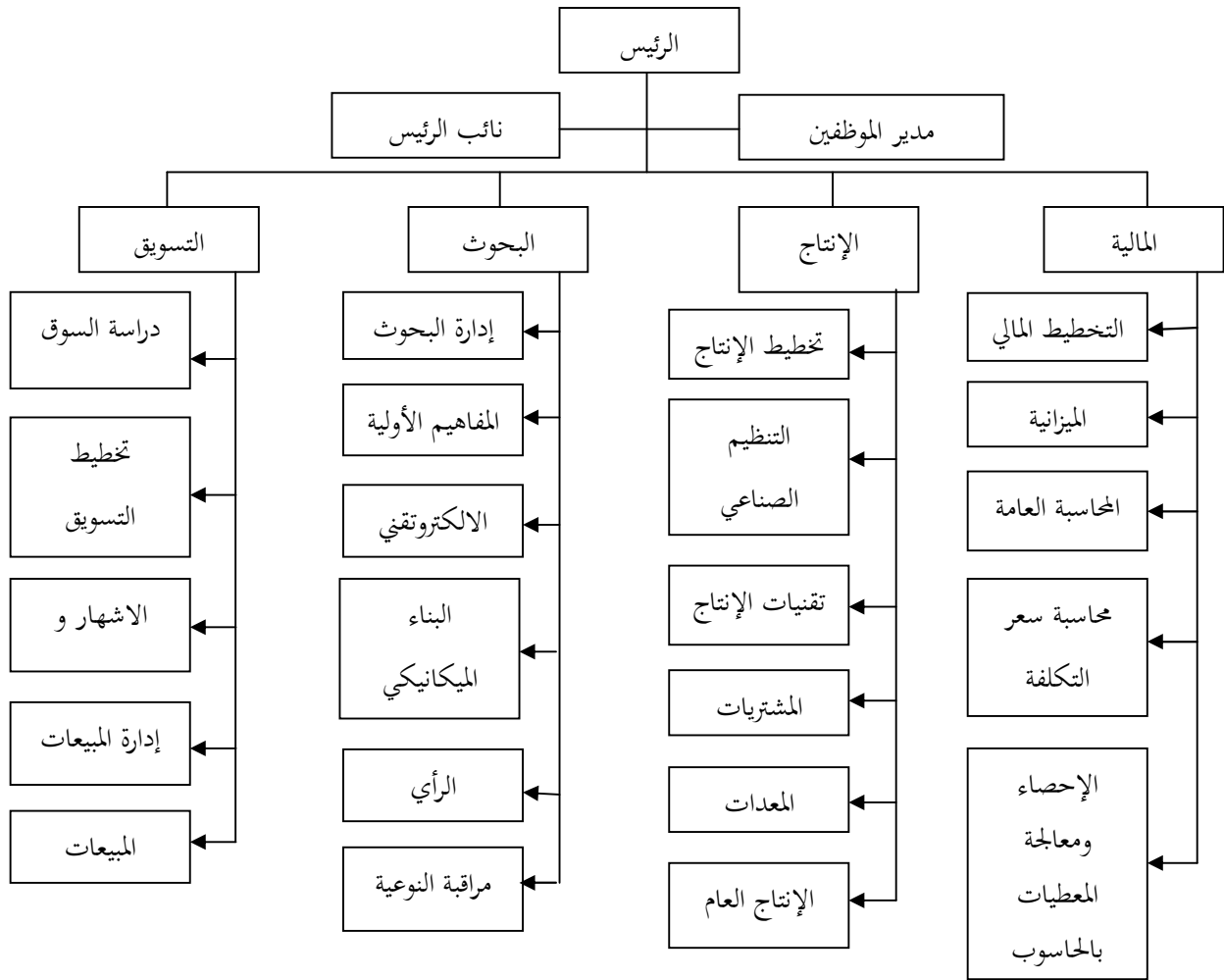
#### \* عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- يحمل الإدارات العليا المسؤولية الكاملة على تحقيق الأرباح.
  - المسؤولية تقع على عاتق شخص واحد وهو المدير.
  - يصعب التنسيق بين مختلف الوظائف.
  - تعقيد التطور الاقتصادي للمؤسسة كنظام.
- والشكل رقم ( 1-2 ) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 230.

(2) H. Koontz, E. O'Donnell, op cit , p 215.

الشكل رقم (1-2): نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي



Source: H. Koontz, C.O'Donnell, op cit, P.215.

### 1-2-2 الهيكل التقسيمي:

تتميز هذه النوعية من الهياكل التنظيمية بزيادة درجة التخصص والرسمية والنمطية ولكنها تتمتع بدرجة من اللامركزية، أكبر من الهياكل الوظيفية تتيح لها إمكانية الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، حيث يتم تجميع مجموعات العمل أو الوحدات الفرعية داخل هذه التنظيمات على أساس درجة التماثل سواءً في المنتجات أو العملاء، أو المواقع الجغرافية داخل هذه الهياكل، فإن تعطل أو توقف أحد الأقسام عن العمل نادراً ما يؤثر على الأقسام الأخرى.<sup>(1)</sup>

وفي ما يلي نستعرض أنواع الهياكل التقسيمية:

(1) بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، مرجع سابق، ص 25.

### 1-2-2-1- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

تقوم هذه الطريقة على أساس تجميع أوجه النشاط بالمنظمة وفقا لنوع العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة بها تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام التعامل معها في إنتاج السلع أو عرض الخدمات أو شراء المواد والتجهيزات أو البيع أو النقل<sup>(1)</sup>.

ولهذا الهيكل التنظيمي مزايا وعيوب هي:

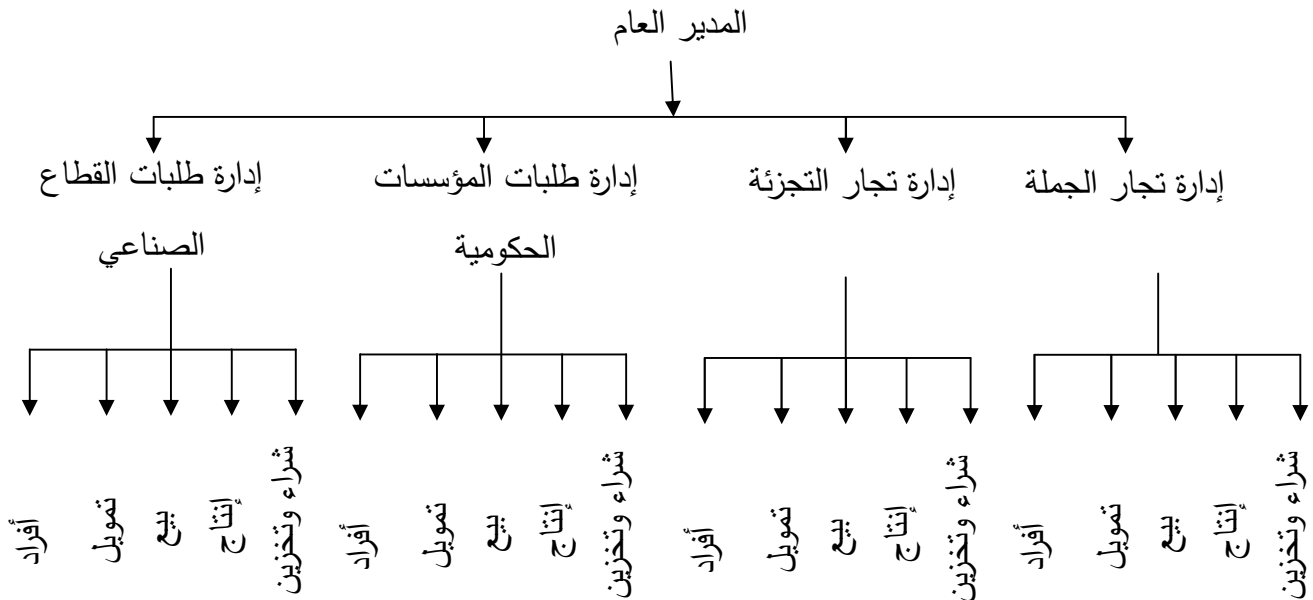
#### \*المزايا:

- ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته وأذواقه وظروفه الخاصة وبأحسن الطرق الممكنة.
- تمكن هذه الطريقة من اختيار الأشخاص سواء أكان إداريين أو منفذين وتدريبهم.
- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

#### \*العيوب:

- صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات وارتفاع تكاليف التسويق.
- احتمال وجود طاقة إنتاجية عاطلة في فترات تقلب نشاط المنظمة نظرا لاحتمال تعامل نوع معين من العملاء مع المنظمة والشكل رقم (2-2) الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العملاء لإحدى المنظمات.

#### الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي حسب العملاء



المرجع: إجلال عبد المنعم حافظ، مرجع سابق، ص 179.

(1) إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سابق، ص 179، 180.



### 1-2-2-2- الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية<sup>(1)</sup>:

وفقا لهذا التنظيم فإن جميع الوظائف يتم على أساس المناطق الجغرافية وتصبح من ثم كل منطقة جغرافية مستقلة عن المناطق الأخرى بإدارتها ونشاطاتها وموظفيها. ويرتبط تطبيق هذا النوع من التنظيم بالمنظمات الكبرى ذات المناطق التوزيعية المتعددة.

من العوامل المشجعة على اختيار هذا النوع من التنظيم الوفورات الاقتصادية التي تتحقق نتيجة التكاليف سواء في العمليات الإنتاجية أو التسويقية، أو الحصول على الكفاءات البشرية المحلية.

لهذا النوع من الهياكل التنظيمية مزايا وعيوب هي:

#### \* المزايا:

- إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقا لظروفها المحلية الإنتاجية والتسويقية.
- سهولة التنسيق على مستوى المناطق.
- الحصول على الوفورات الاقتصادية الناجمة عن الظروف المحلية.
- سهولة الاتصالات بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية المحلية.
- يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين المحليين.

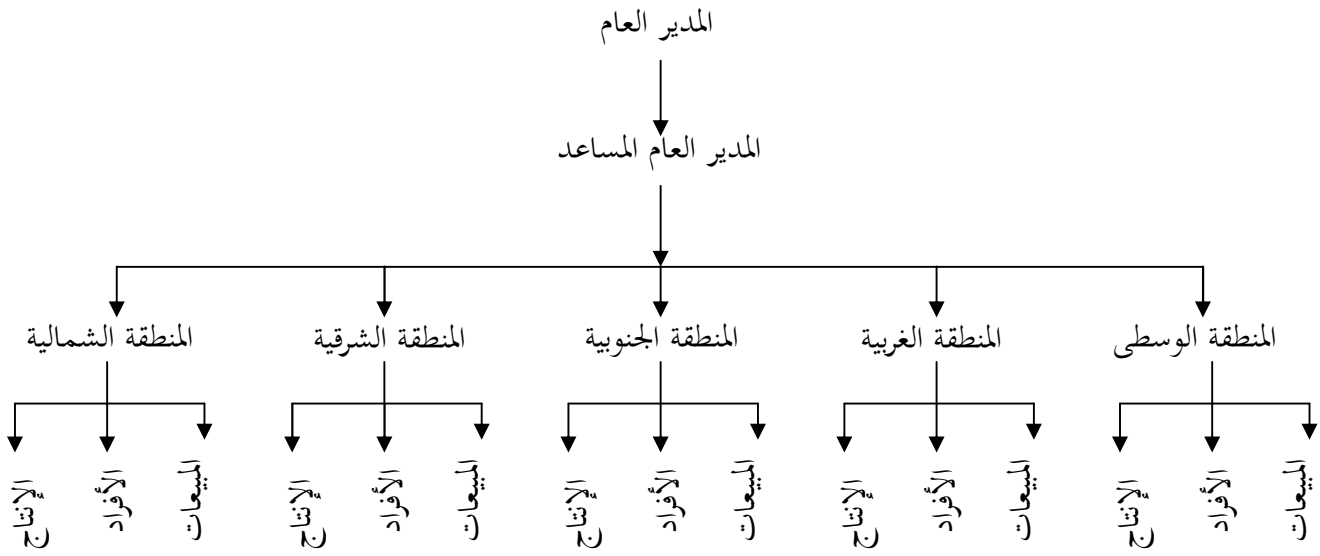
#### \* العيوب:

- ضرورة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين الأمر الذي قد لا يتوفر في المناطق.
- صعوبة الرقابة الإدارية نظرا لبعدهم الفروع عن المركز الرئيسي.
- صعوبة تقديم وصيانة الخدمات المركزية المقدمة للفروع الأمر الذي قد يؤدي إلى شل أو تأخير بعض العمليات.

الشكل رقم ( 2-3) الموالي يوضح الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية

<sup>(1)</sup> مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 366، 367.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية



المرجع: عبد القادر علافي، مرجع سابق، ص 366.

### 3-2-2-1 الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:

عادة ما يتم استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يكبر المشروع و تتسع عملياته، ويتم استخدامه أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات. ويتم بموجب هذا التنظيم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها<sup>(1)</sup>.

يوجد لهذا النوع من الهياكل التنظيمية مزايا وعيوب تتمثل في ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### \*المزايا:

- توجيه الجهود والاهتمام نحو المنتجات.
- تحمل مسؤولية الأرباح على مستوى الأقسام.
- تحسين التنسيق بين النشاطات الوظيفية.
- تمكن المديرين من تكوين شامل في التسيير.
- تشجيع التطور وتنويع المنتجات والخدمات.

#### \* العيوب:

- تعطي مزايا للأشخاص الذين لديهم تكوين عام في الإدارة.

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 233.

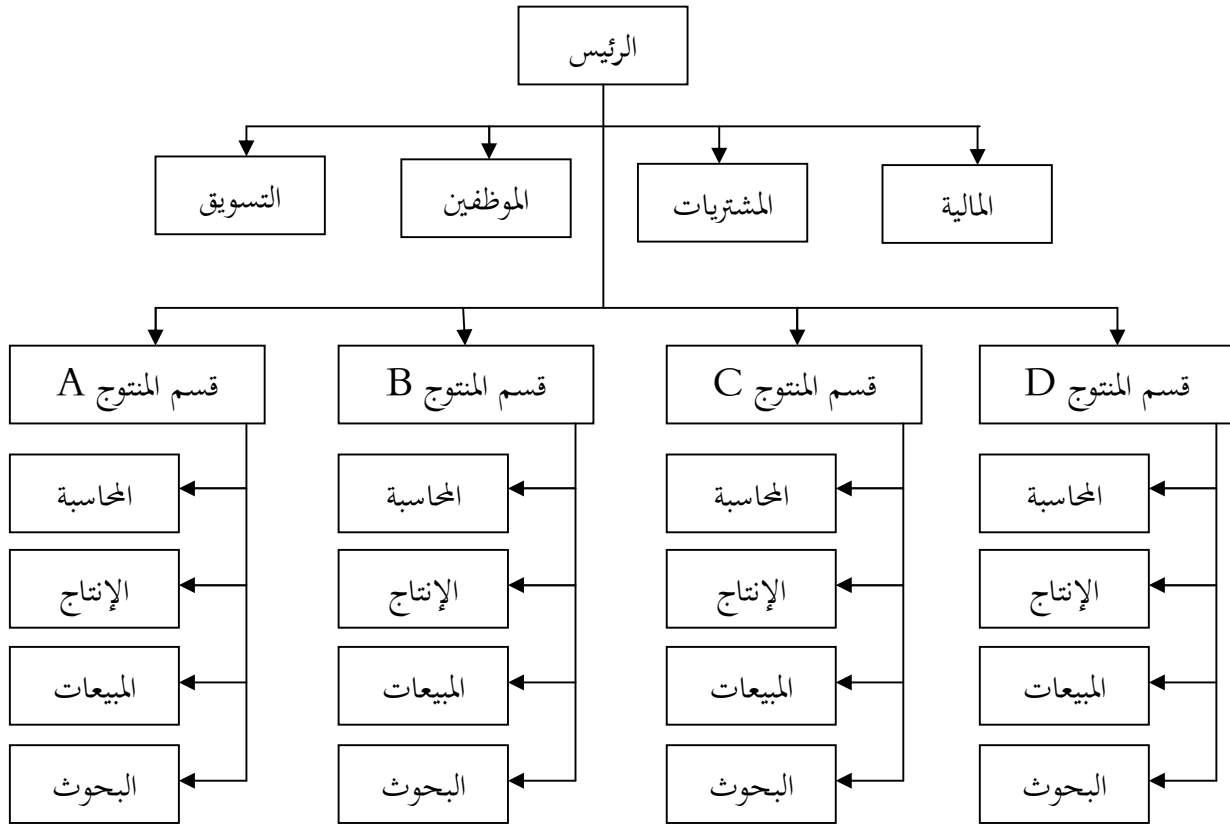
(2) H.Koontz, C.O'Dinnelle, op cit, p.225.

- تعقيد تواجد المصالح المالية.

- يزيد من صعوبات المراقبة لدى المستويات الإدارية العليا.

الشكل رقم ( 2-4) يوضح الهيكل التنظيمي حسب المنتجات

الشكل رقم (2-4): الهيكل التنظيمي حسب المنتجات



Source : H.Koontz, C. Odonnell, op cit, p.225.

### 1-2-2-4 الهيكل التنظيمي حسب العمليات<sup>(1)</sup>:

بموجب هذا الهيكل التنظيمي تقسم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقا للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين ثم نجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في وحدة تنظيمية واحدة وتقوم هذه الوحدات بالإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين... الخ.

يوجد للهيكل التنظيمي حسب العمليات مزايا وعيوب هي:

\* المزايا:

- الاستفادة من التخصص بدرجة كبيرة نتيجة توزيع العمل بالاستناد إلى طبيعة تكوينه الفني.

<sup>(1)</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سابق، ص 180.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

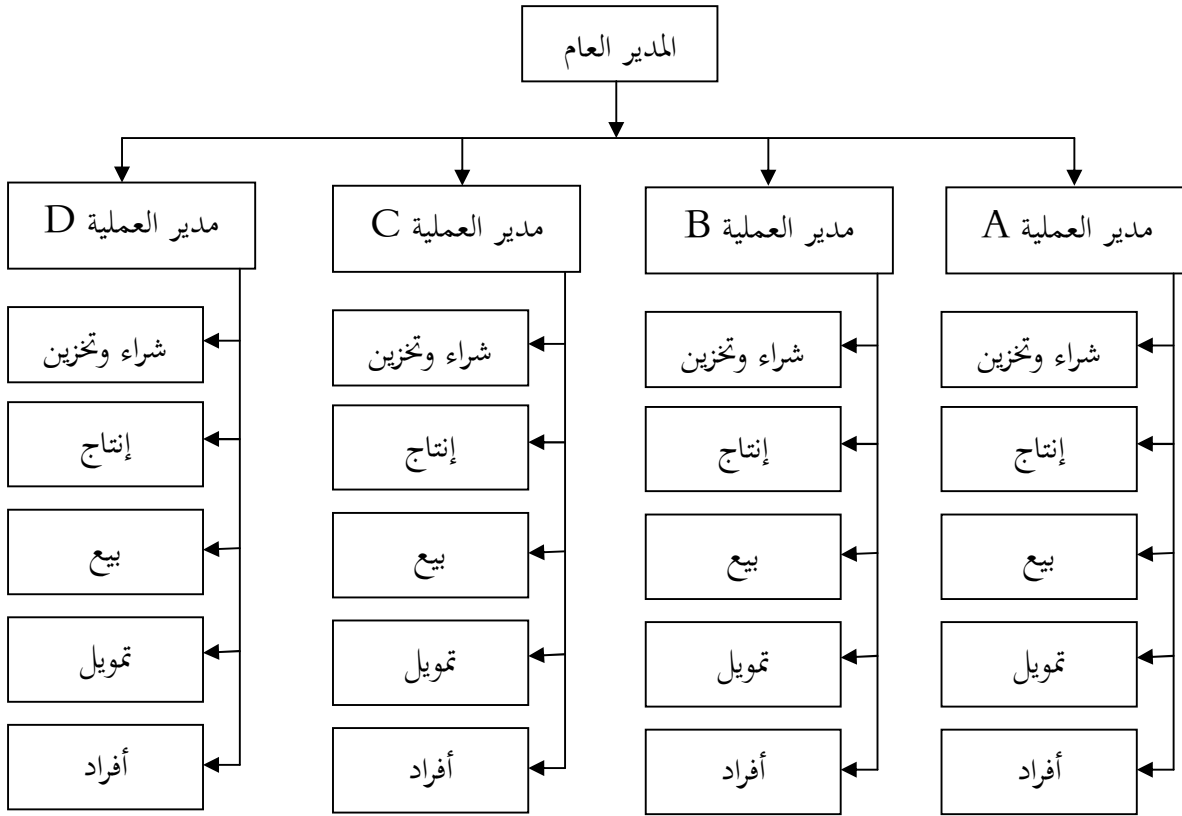
- تحقيق درجة عالية من الرقابة الذاتية على العمل حيث تتمكن كل إدارة من كشف أخطاء أو تقصير أو غش الإدارة التي قامت بأداء العملية السابقة.
- تمكن من استخدام الآلات والتجهيزات الفنية المتخصصة بأعمال محددة وهي تتميز عادة بقدرات عالية ودقة كبيرة في العمل.

### \* العيوب:

تتمثل العيوب في صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن العمليات المختلفة في المجالات المختلفة وأي خطأ يحدث في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في المراحل التي تليها.

الشكل رقم (2-5) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العمليات

### الشكل رقم (2-5): الهيكل التنظيمي حسب العمليات



المرجع: إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

بالإضافة إلى هذه الهياكل التنظيمية التقسيمية توجد أنواع أخرى مثل الهيكل التنظيمي حسب الوقت، الهيكل التنظيمي حسب المشاريع، الهيكل التنظيمي حسب المنافذ التسويقية... الخ.

إن اختيار أحد هذه النماذج لا يعتبر هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة لذلك قد تلجأ المؤسسة إلى المزج بين أكثر من نوع تنظيمي وهو ما يسمى بالمزج التنظيمي.

### 1-3-1- الهياكل ما بعد البيروقراطية:

إن التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال في أواخر القرن العشرين أدى إلى ظهور العديد من المنظمات التي تتميز بتعدد أنشطتها، وتنوع السلع والخدمات التي تقدمها، واتساع الأسواق التي تعمل بها، والعدد الكبير لعمالها. إن هذه المنظمات تحتاج إلى هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة بالشكل الذي يساعد على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة التي تواجه هذه المنظمات. لهذه الأسباب ظهرت الهياكل التنظيمية لما بعد البيروقراطية والمتمثلة في الهيكل المصفوفي، الهيكل متعدد الوحدات، الهياكل الافتراضية، والتنظيم الشبكي.

### 1-3-1-1 الهيكل المصفوفي:

إن الفكرة الأساسية للهيكل المصفوفي أنه يأخذ شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها، ويستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق إستعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم<sup>(1)</sup>.

للهيكل المصفوفي مزايا وعيوب هي<sup>(2)</sup>:

#### \* المزايا:

- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية.
- تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع.
- توفير الوقت والتكلفة.
- توفير الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
- تعتبر فعالة في تنفيذ المشاريع المعقدة.
- تسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

#### \* العيوب:

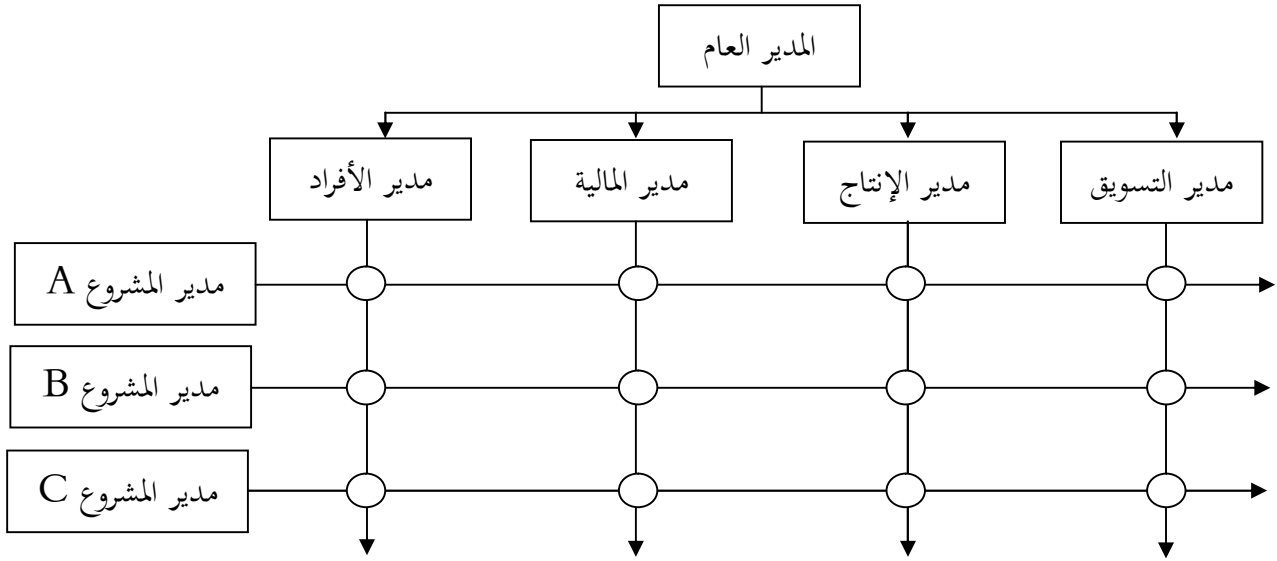
إن أهم ما يؤخذ على الهيكل المصفوفي هو احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج على مبدأ وحدة الأمر، لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز، ما يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية لهم.

(1) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص 178.

(2) المرجع السابق، ص 179.

الشكل رقم (2-6) يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفي.

الشكل رقم (2-6): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: محمود أحمد فياض، مرجع سابق، ص 138.

### 1-3-2 الهيكل الشبكي:

إن التنظيم الشبكي جاء نتيجة لظاهرة العولمة وما تعكسه من بيئة تنافسية تفرض ضرورة قيام شراكة وإتحاد بين أطراف متعددة ذات مصالح مشتركة وإقامة آليات التنسيق والتعاون فيما بينها. وساعده في ذلك التقدم التكنولوجي الهائل وما يعكسه من وسائل اتصال الكتروني، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الذي ساعد على تبادل البيانات والمعلومات الذي سهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف الأطراف.

هذه الأسباب أدت إلى وجود علاقات الشراكة بين أطراف متعددة بجمعهم هدف واحد وبالتالي جاء التنظيم

الشبكي ليحل محل التنظيمات السابقة.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي الشبكي على أنه:

- "مجموعة من المنظمات التي ترتبط ببعضها البعض، وعادة ما يتم بناؤها تنظيمياً حول منظمة مركزية تقوم بعملية التنسيق فيما بينهم ويتسم هذا التنظيم بالاعتماد على الشراكة والاتحادات الإستراتيجية بين المنظمات التي يتشكل منها، حيث يعتمد التنظيم الشبكي على العلاقات المتبادلة بين تلك المنظمات أكثر منها إتباعاً للهيكل ذات التدرج الهرمي".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> حسن العلواني، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004، ص 35.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

- "عبارة عن مجموعة من الوحدات المستقلة والتي تتعامل معاً في إطار كيان واحد باستخدام أسس ووسائل تكنولوجية متنوعة للتنسيق والرقابة فيما بينها".<sup>(1)</sup>
- من خلال التعريفين السابقين نجد انعدام الحاجة إلى التدرج الهرمي بمفهومه الكلاسيكي ويحل محله المشاركة والتعاون في المعلومات والمعرفة من خلال علاقات أفقية متبادلة، غير أن ذلك لا يمنع وجود منظمة مركزية تقوم بعملية التنسيق بين الكيانات أو الوحدات المستقلة التي يجمعها التنظيم الشبكي دون إخلال بتطبيق مبدأ اللامركزية الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية التي تميز التنظيم الشبكي.
- للتنظيم الشبكي مزايا وعيوب تتمثل في ما يلي:<sup>(2)</sup>
- \*المزايا:**

- إمكانية تعديل مكونات التنظيم الشبكي بالإضافة أو الحذف للوحدات المكونة لذلك التنظيم طبقاً لمتطلبات وأهداف العمل.
- إن اكتساب الفعالية في المنظمة يتأتى من خلال المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملون بالتنظيم الشبكي.
- تسعى الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي لتقديم مستوى عال من الجودة في الأداء حتى يمكنها الاحتفاظ بمكانتها داخل التنظيم.
- يتحقق الارتباط العضوي بين الأفراد العاملين بالتنظيم الشبكي بالرغم من وجود بعض الحواجز التقليدية كالحواجز الجغرافية.
- يتسم التنظيم الشبكي بالمرونة لمواجهة أية متغيرات أو مستجدات أو أزمات فالتنظيم الشبكي يتأثر بأية متغيرات ويعدل أهدافه وفقاً لها.
- يسعى التنظيم الشبكي إلى تجنب إتباع العمليات الإدارية غير الضرورية في العمل والتي قد تؤثر بالسلب على كفاءة الأداء.
- يقلل التنظيم الشبكي من المستويات الرأسية للإدارة، كما يركز أيضاً على مبدأ اللامركزية في صنع القرار، فالمعلومات متاحة لجميع أعضاء التنظيم في آن واحد من خلال وسائل الاتصال الحديثة.
- يتميز التنظيم الشبكي بمستوى عال من التنسيق الخارجي والداخلي الذي يربط الأفراد في كافة المواقع الجغرافية بشبكة اتصالات متكاملة تعمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتخلق نوع من المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين في إطار التنظيم الشبكي.

<sup>(1)</sup> مروة طارق عبد العظيم أحمد، دور التنظيم الشبكي في كفاءة تقديم الخدمات العامة في الأجهزة الحكومية دراسة حالة مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية في مصر، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 29. (غير منشورة).

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 31، 32.

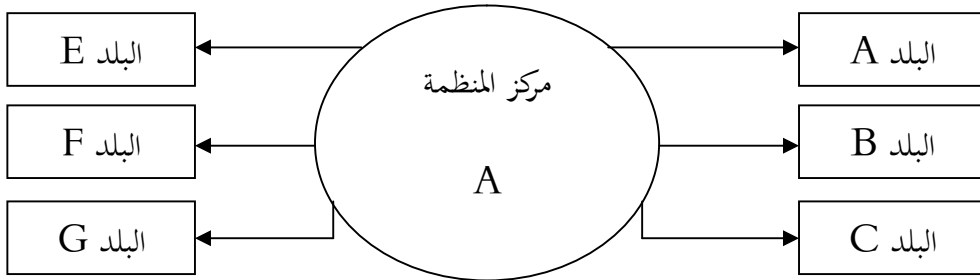
## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

- يعمل التنظيم الشبكي على تشجيع الإبداع والابتكار وطرح أفكاراً جديدة من شأنها تحقيق نتائج أفضل.
- يسهل التنظيم الشبكي عملية تبادل المعلومات بكفاءة وسرعة، حيث أن شبكة المعلومات تعمل على نقل وانسياب المعلومات في اتجاهات مختلفة وفي توقيت زمني واحد.
- الحفاظ على ذاتية التنظيم في مواجهة التنوع الجغرافي والاختلاف بين مكونات هذا التنظيم من حيث أنشطة واهتمامات الوحدات المركزية المكونة له.
- تعظيم مستوى المعرفة، فأعضاء التنظيم الشبكي يجب أن يتوافر لديهم مستوى عال من الخبرات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم.

### \* العيوب:

- قد لا يستطيع العاملون داخل التنظيم الشبكي مواكبة المتغيرات المتسارعة للبيئة والتي تؤثر على أداء التنظيم.
  - إن تزايد نطاق الاتصالات المتبادلة بين الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي قد ينعكس بالسلب على أداء العاملين.
  - ارتفاع تكلفة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة بين الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي والمتباعدة جغرافياً.
- الشكل رقم (2-7) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي لمنظمة مركزها في البلاد "A"، وتعاقدت لبناء مصنع لإنتاج السلع في البلاد "B"، وتعاقدت مع شركة لتقديم خدمات التدريب في البلاد "C"، والإشارات القانونية في البلاد "D"، والعمال من البلاد "E"، والنقل من البلاد "F"، والتسويق في البلاد "G".

### الشكل رقم (2-7): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

### 1-3-3 الهيكل الافتراضي:

ظهر في الآونة الأخيرة نموذج جديد للهيكل التنظيمية يعتمد أساساً على استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يتمكن العاملون من أداء أعمالهم وهم خارج مكان العمل خاصة في ظل توفر أجهزة الحاسوب السريعة والانترنت. وبإمكان الإدارة أن تنظم العمل وفق أصول وقواعد محددة، فقد تضع هنالك قاعدة أساسية مثلاً: عندما يقوم الموظف بالاتصال بالعمل فإن على هذا الموظف إرسال ملخصاً لما حدث إلى باقي أعضاء الفريق، وبناء عليه يتفق



## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

الفريق على أن يكون هذا الموظف الذي اتصل بالعميل أولاً هو الوحيد الذي لديه حق الاتصال بالعميل والتفاوض معه، وإذا حدث أن اتصل العميل بأي من أعضاء الفريق، يتم توجيهه إلى العضو المسؤول، وبالتالي فإن هذه الطريقة تسهل العمل وتقلل من الاتصالات المتداخلة.

ويتميز هذا الهيكل بانخفاض التكاليف سواء التكاليف الإدارية أو البيعية ومن أهم عيوبه أنه يفتقد إلى التعامل الإنساني بين العاملين<sup>(1)</sup>.

### 2- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار نمطية السلوك:

وفقاً لمعيار نمطية السلوك يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما<sup>(2)</sup>:

- الهياكل الآلية أو الميكانيكية: وهي تتسم بمستوى عالٍ من التعقيد والرسمية والمركزية.
- الهياكل العضوية: وهي عكس الهياكل الآلية، فهي تتسم بانخفاض درجة التعقيد والرسمية وارتفاع درجة اللامركزية.

والجدول رقم (1-2) يلخص أهم الفروقات بين الهياكل التنظيمية الآلية والهياكل التنظيمية العضوية.

### الجدول رقم (1-2): الفروقات بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي

الهيكل التنظيمي العضوي	الهيكل التنظيمي الميكانيكي
تنوع في نماذج الترابط: إمكانية التسلسل المتفرع.	خط تسلسلي وحيد كنموذج للترابط
مرونة الأدوار، حيث بإمكان الفرد القيام بدور وظيفي ودور عملياتي	يفرق بين الهيكل الوظيفي والعملياتي وتخصص الأدوار
البحث عن الكفاءة عن طريق المطابقة الكلية لفوائد المنافسة مع طابع المحيط	البحث عن الكفاءة عن طريق تخصص المهام داخل النظام.
قبول السلوك غير المتجانس مقابل الوصول إلى زيادة الجهود للترابط الخلاق.	البحث عن التجانس في السلوك لتسهيل الترابط من أجل الملائمة.
الاهتمام بتقارب النتائج مع التجربة.	الاهتمام بالتناسق بالدرجة الأولى
هيمنة الاتصالات الأفقية	هيمنة الاتصالات العمودية
هيمنة الإصلاحات والتعديلات النظامية	هيمنة الإجراءات
لا وجود للمثالية، ولكن متطلبات يجب التأقلم معها بأي وسيلة	الإيمان بقواعد مثالية للتنظيم (عدد من الرؤوسيين يتوحدون في قيادة واحدة)
الحركية هي المورد الرئيسي للفاعلية (توسع التحديد)	الاستقرار هو المورد الرئيسي للفاعلية (تركيز التحديد)

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 224.

<sup>(1)</sup> عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 188 - 189.

<sup>(2)</sup> K. Abdul Ghani and V. Jababalan, "Advanced Manufacturing Technology and planned organizational change, Journal of High Technology Management Research, Vol 11, Issue 1, Spring 2000, p 2.

### 3- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات التشغيل:

تنقسم الهياكل التنظيمية وفقا لمعيار آليات التشغيل إلى أربعة أنواع هي<sup>(1)</sup>:

- الهيكل الوظيفي التقليدي.

- الهيكل التقسيمي أو متعدد التقسيم.

- الهيكل المصفوفي.

- الهيكل الشبكي.

لقد تم التعرض إلى أنواع هذه الهياكل عند دراسة التقسيم على أساس معيار مدى توافر عناصر البيروقراطية .

### 4- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار:

وفقا لمعيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى نوعين هما<sup>(2)</sup>:

- الهياكل الطولية: تتصف بتعدد المستويات الإدارية، وزيادة الإجراءات الرسمية، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

- الهياكل المسطحة: تتصف هذه الهياكل بالاتصال المباشر بين المستويات العليا والمستويات الدنيا للهيكل

التنظيمي نتيجة إلغاء الطبقات الإدارية الوسطى، والاتصالات في جميع الاتجاهات أفقية ورأسية مما يسمح

بزيادة مهارات العاملين وتشجيع التغيير والتطوير.

### 5- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال:

قسم "H.Mintzberg" الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام إلى خمسة أنواع هي<sup>(3)</sup>:

- الهيكل البسيط: يعتمد هذا الهيكل على الإشراف المباشر كآلية للتنسيق.

- بيروقراطية الآلة: يعتمد على ترميز إجراءات العمل كآلية للتنسيق.

- البيروقراطية المهنية: يعتمد على ترميز مهارات العاملين كآلية للتنسيق.

- الهياكل التقسيمية: يعتمد على ترميز مخرجات العمل كآلية للتنسيق.

- الهياكل غير البيروقراطية: يعتمد على التوافق المشترك كآلية للتنسيق.

وحاول H.Mintzberg التمييز بين هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية من خلال استعمال أبعاد

أخرى للتمييز بالإضافة إلى آلية التنسيق هي درجة التخصص الوظيفي، الحاجة إلى التدريب، حجم مجموعات

العمل، حجم المنظمة، عمر المنظمة، درجة الرسمية، كيفية صنع القرار، المركزية واللامركزية، النظام الفني، البيئة،

وطبيعة الهيكل.

<sup>(1)</sup> نقل عواض الحارثي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>(2)</sup> K. AbdulGhani and V. Jababalan, op.cit, P.2.

<sup>(3)</sup> H. Mintzberg, **Structure in Fives : Designing effective Organizations**, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1983, P 23.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-2) يوضح الاختلافات الموجودة بين الهياكل الخمسة السابقة باستعمال الأبعاد السالفة الذكر.

الجدول رقم (2-2): الهياكل التنظيمية وفق آلية التنسيق

الهيكل الأبعاد	الهياكل البسيطة	البيروقراطية الآلية	البيروقراطية المهنية	الهياكل التقييمية	الهياكل غير البيروقراطية
1-آلية التنسيق	الإشراف المباشر	تنميط العمليات	تنميط المهارات	تنميط المخرجات	الضبط المتبادل (التوافق المشترك)
2-درجة التخصص الوظيفي	منخفضة	عالية (أفقية ورأسية)	عالية (أفقية)	متوسطة (أفقية ورأسية)	عالية (أفقية)
3-الحاجة إلى التدريب	منخفضة	منخفضة	عالية	بعض التدريب	عالية
4-حجم مجموعات العمل	كبير	كبير في المستويات	كبير في المستويات الدنيا	كبير في المستويات	صغير
5-حجم المنظمة	صغير	كبير	متنوع	كبير جدا	صغير
6-عمر المنظمة	صغير	كبير	متنوع	كبير جدا	صغير
7-درجة الرسمية	منخفضة	عالية	منخفضة	عالية بين الأقسام	منخفضة
8-كيفية صنع القرار	من أعلى إلى أسفل	من أعلى إلى أسفل	من أعلى إلى أسفل	موزعة على الأقسام	يشارك فيها كافة المستويات
9-المركزية واللامركزية	درجة عالية من المركزية	درجة محدودة من اللامركزية الأفقية	لا مركزية ورأسية	درجة محدودة من اللامركزية	لا مركزية اختيارية
10-النظام الفني	بسيط وغير منظم	منظم وغير حديث	حديث وغير منظم	حديث ومنظم	حديث جدا وغالبا ما يكون آلي
11-البيئة	بسيطة، ديناميكية	بسيطة ومستقرة	معقدة ومستقرة	متنوعة الأسواق	معقدة وديناميكية
12-طبيعة الهيكل	عضوي	بيروقراطي	عضوي	عضوي	عضوي

Source : H. Mintzberg ,op cit , p (280-281)

### 6- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة:

باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة تقسيم الهياكل التنظيمية إلى أربعة أنواع هي<sup>(1)</sup>:

- **الهيكل الهيراركي:** تتركز عملية اتخاذ القرار في الهيكل الهيراركي في المستويات العليا للمنظمة، ويعتبر مناسباً للمنظمات التي تتسم ببيئتها بالثبات والاستقرار.

(1) نقل عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 35.

- الهيكل المسطح: تتخذ القرارات في الهيكل المسطح عند المستويات الإدارية التي تواجه المشكلات، ويلائم المنظمات التي تتسم بالتغير والديناميكية.
  - الهيكل المصفوفي: تتخذ القرارات في الهيكل المصفوفي على المستويات الرأسية والأفقية ويناسب المنظمات التي تتصف ببيئتها بالنشاط والتغير المستمر.
  - الهيكل الشبكي: تتخذ القرارات في الهيكل الشبكي على كل المستويات إذ يتسم بالمرونة العالية وتوافر معلومات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ويناسب المنظمات المبدعة.
- 7- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمنظمة:
- باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمنظمة تقسم الهياكل التنظيمية إلى تسعة أنواع هي<sup>(1)</sup>:
  - هيكل المقاول والفريق الخاضع: يتمتع الرئيس في هذا النوع بالسلطة الكاملة ويشركه عدد محدود من العاملين في اتخاذ القرار، ويعتمد على العمليات غير الرسمية للفريق في التنسيق بين الأنشطة.
  - الرئيس المنسق للعمل والهيكل المفتوح: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة العمليات التخصص والتمايز، ويتم التنسيق بين الأنشطة باستخدام العمليات غير الرسمية للفريق، وزيادة درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التشغيلية.
  - هيكل الفريق المبدع: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وارتفاع درجة التخصص، والتنسيق من خلال عمليات الفريق وارتفاع درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
  - هيكل الرئيس والرقابة المحدودة: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة التخصص والتمايز ووجود نوع من الاستقلال النسبي للعاملين.
  - هيكل الرئيس والرقابة الشديدة: يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة التخصص والاستخدام المحدود لآليات التنسيق الرسمي وغير الرسمي، ومحدودية المهام والمسؤوليات التي يتم تعريفها من قبل متخذ القرار ورئيس المنظمة.
  - الهيكل الفردي: يتسم هذا الهيكل بانخفاض عدد الإدارات الوظيفية، وبساطة درجة التخصص والرسمية، وعدم السيطرة الكاملة من قبل الرئيس، ومحدودية الإمكانيات المتاحة لدى العاملين لتحقيق التنسيق الذاتي.
  - الهيكل U (U-form): يتسم هذا الهيكل بارتفاع درجة الرسمية، واعتماد درجة التخصص على قدرات ومهارات العاملين، كما أن تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار يتطلب ضرورة مشاركة العاملين.

<sup>(1)</sup> Jois Meijaard, **Organizational Structure and Performance In Dutch Small Firms**, (Netherlands: Netherlands, Ministry of Economic Affairs, Scientific Analysis of Entrepreneurship, SMEs, January 2005) p (17-18).

- الهيكل المصفوفي: يتسم هذا الهيكل بالارتفاع النسبي لدرجة الرسمية في الاتصالات و التنسيق، بالإضافة إلى محدودية اللامركزية، وانخفاض درجة التخصص داخل الأقسام.

- الهيكل M (M-Form): يتسم هذا النوع بارتفاع درجة الرسمية، وزيادة درجة التخصص المهني للعاملين ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات.

إن استخدام معايير مختلفة للتمييز بين أنواع الهياكل التنظيمية ساعد على التعرض لجل أنواع الهياكل التنظيمية ويمكن من معرفة درجة الاختلاف والتوافق بينهم. كما مكن من معرفة مزايا وعيوب كل نوع من هذه الأنواع. لكن مع كل هذا الاختلاف يمكن القول أن الأنواع الأساسية للهياكل التنظيمية هي: الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي بكل أنواعه، الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي، والهيكل الافتراضي. أما باقي الأنواع فهي حالات خاصة لهذه الأنواع.

### المبحث الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية

في المبحثين السابقين تم التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، وإلى أنواع الهيكل التنظيمي ومن خلالهما تبين أن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. في هذا المبحث سنتطرق إلى تصميم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي، نماذج التصميمات التنظيمية، خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف.

#### 1- مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي:

سنتعرف على مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال تعريف تصميم الهيكل التنظيمي، أبعاد تصميم الهيكل التنظيمي، طرق تصميم الهيكل التنظيمي.

#### 1-1- تعريف تصميم الهيكل التنظيمي:

استخدم العديد من الإداريين مصطلح التصميم التنظيمي للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات.

وبينما اعتبر آخرون أن التصميم التنظيمي هو عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها. حيث افترضوا أن الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ إستراتيجيات المنظمة<sup>(1)</sup>.

إن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يتطلب الموازنة بين البيئة الخارجية للمنظمة ومعطيات البيئة الداخلية للمنظمة.

كما سبق يمكن تعريف تصميم الهيكل التنظيمي على أنه:

- "عملية بناء أو تغيير أو اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يخدم مهمتها وأهدافها التنظيمية".<sup>(2)</sup>
- "هو تلك العملية التي من خلالها يتم اختيار المدراء وممارسة الإشراف على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى تتمكن المنظمة من خلال التحكم بنشاطها الوصول لتحقيق أهدافها".<sup>(3)</sup>
- من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي وتصميم الهيكل التنظيمي نجد أن جل الكتاب والباحثين لم يفرقوا بين تعريف الهيكل التنظيمي وتعريف تصميم الهيكل التنظيمي.

#### 1-2- أبعاد تصميم الهيكل التنظيمي:

توجد عدة أبعاد لتصميم الهيكل التنظيمي نذكر الرئيسية منها والمتمثلة في ما يلي<sup>(4)</sup>:

(1) طارق طه، مرجع سابق، ص 501.

(2) المرجع السابق، ص 501.

(3) James, Gareth R, **Organizational Theory, Design and Change**, 5<sup>th</sup> Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2007, P.09.

(4) عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص (194-199).

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

- **التعقيد:** هو ذلك البعد الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة. وتقاس درجة التعقيد في المنظمة بعنصرين هما التمايز والتكامل.
- **التمايز:** هو درجة الاختلاف الموجودة بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة (الدوائر والأقسام والوحدات) وتعتمد درجة التمايز على مبدأ تقسم العمل والتخصص وكذلك على حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها ويوجد نوعين من التمايز هما:
  - أ- **التمايز الأفقي:** هو عدد الوحدات المختلفة الموجودة على نفس المستوى في المنظمة. كلما كان التمايز الأفقي أكبر فإن المنظمة أكثر تعقيداً.
  - ب- **التمايز العمودي:** هو عدد مستويات السلطة في المنظمة، وكلما زادت مستويات السلطة في المنظمة، تصبح المنظمة أكثر تعقيداً.إن زيادة التمايز الأفقي والعمودي في المنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات وتعقد الاتصالات والتنسيق. وبالتالي تنشأ الحاجة إلى تنسيق الجهود وتكامل الأنظمة الفرعية لأجل تحقيق الأهداف.
- **التكامل:** هو التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج بدرجة أكبر إلى وجود التكامل بين الأنظمة الفرعية جميعها. يوجد نوعان من التكامل عمودي وأفقي:
  - ✓ **التكامل العمودي:** هو التكامل الذي يعتمد على أسلوب علاقات السلطة والتقارير.
  - ✓ **التكامل الأفقي:** هو التكامل الذي يعتمد على أسلوب استخدام قواعد العمل والأعراف لفرق العمل وآليات التخطيط لكونها تحسن العلاقات الجانبية.
- **الرسمية:** هي درجة تقنين القواعد والإجراءات في العمل ومدى أداء الأعمال بشكل معياري وبنفس الطريقة، أي هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً. وكلما زادت درجة رسمية العمل كلما قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. تختلف درجة الرسمية من عمل إلى آخر في المنظمة باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري حيث من السهل تقنين الأعمال الروتينية في المستويات الإدارية الدنيا، ومن الصعب تقنين الأعمال المهنية والاستشارية في المستويات الإدارية العليا. إن الرسمية والتقنين يسهلا إمكانية التنبؤ بسلوك الموظفين لأنهم يؤدون أدواراً محددة بدقة، إلا أنه لا يشجع على المبادرة والإبداع.
- **المركزية واللامركزية:**
  - ✓ **المركزية:** هي مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
  - ✓ **اللامركزية:** هي تشتت السلطة وعدم تركيزها في يد شخص واحد أو جهة واحدة.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، ولكن تطلق صفة المركزية أو اللامركزية إذا كانت الصفة العامة والمؤشرات الأساسية في المنظمة تدل على المركزية، واللامركزية.

لكل من المركزية واللامركزية مزايا وعيوباً فالإطلاع على مزايا المركزية يعني الإطلاع على عيوب اللامركزية والعكس بالعكس.

**مزايا المركزية:** للمركزية عدة مزايا نذكر منها ما يلي:

- درجة عالية من التنسيق بين الدوائر والأقسام وبالتالي حل الكثير من مشكلات التمايز.
- الاستفادة أكثر من الوحدات الإدارية الاستشارية والداعمة في المنظمة.
- تطبيق السياسات بشكل موحد على كافة الأنشطة والفروع.
- تقليل جهود الرقابة وتركيزها على جهة واحدة.
- ضمان توجيه القرارات باتجاه تحقيق الأهداف.

**مزايا اللامركزية:** للامركزية عدة مزايا نذكر منها ما يلي:

- توفير الوقت والسرعة في اتخاذ القرارات.
- زيادة القدرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمليات التشغيلية في الإنتاج وغيره.
- تخفيف عبء العمل عن المستويات الإدارية العليا.
- تنمية وتطوير مهارات العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية وإعدادهم لتسلم أكبر.
- تحفيز الموظفين ورفع مستوى التمكين لديهم.
- إن إتباع المركزية أو اللامركزية في المنظمة يتأثر بعدة عوامل منها حجم المنظمة، أهمية القرار، تنوع المنتجات، الانتشار الجغرافي، زيادة عدد الفروع.

إن المنظمة قد تتبع الأسلوبين معاً وذلك بإتباعها أسلوب المركزية في دوائر معينة وإتباع اللامركزية في دوائر أخرى.

**ج- طرق تصميم الهيكل التنظيمي:**

من بين الطرق الأكثر استعمالاً في تصميم الهيكل التنظيمي نذكر ما يلي<sup>(1)</sup>:

**- طريقة تحليل الأهداف:**

يطلق عليها أيضاً تصميم الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل تستعمل هذه الطريقة عادة في المؤسسات الجديدة (مرحلة الانطلاق). حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر وهكذا

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 242-244.



## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

تتواصل عملية التقييم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي). تتميز هذه الطريقة بالمرونة والشمولية.

### - طريقة تجميع الأنشطة:

يعبر عنها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى أي نقطة البداية من القاعدة وترتكز هذه الطريقة على:

- ✓ حصر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
- ✓ تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وهكذا حتى تصل إلى المدير العام للمؤسسة.

تعتمد هذه الطريقة عادة في إدارة بناء الهيكل التنظيمي أو في حالة إعادة النظر في نطاق الإشراف لوظيفة أو قسم.

### 2- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهيكل بعدة عوامل هي ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- معرفة التوجهات العامة للمنظمة، ودراسة رؤية المنظمة ورسالتها والقيم التي تؤمن بها.
- 2- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستوجه الجهود مجتمعة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، حيث تساعد عملية تحديد الأهداف في تحديد الاحتياجات التنظيمية التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وشكله.
- 3- تحديد أوجه الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأن هذه الأنشطة هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 4- تقسيم أوجه الأنشطة إلى رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل من هذه الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
- 5- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين ومناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

(1) - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 228.

- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص (195-197)

- ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 184.

- عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 167.

- محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 130.

- ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 125.

6- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق

التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

7- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة.

8- إعداد الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي للمنظمة.

### 3- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

بصفة عامة لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل لأي منظمة حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمة لا يناسب منظمة أخرى، وفي نفس الوقت الهيكل التنظيمي الذي يناسب المنظمة في وقت ما لا يناسبها في وقت آخر. لأن هناك محددات مختلفة ومتنوعة تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي تتمثل هذه العوامل في ما يلي:

#### 3-1- البيئة:

تؤثر البيئة تأثيراً مباشراً على تصميم الهيكل التنظيمي وكل تغير في البيئة بالضرورة يؤثر على الهيكل التنظيمي. إن مواجهة التغيرات البيئية هي مسؤولية كل مدير في المنظمة بغض النظر عن مستواه الإداري، فالإدارة العليا تقوم ببناء بيئتها الداخلية وتصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص والحد من التهديدات بشكل فعال، والتنبؤ بالعوامل البيئية وتصنيفها على أساس درجة تأثيرها على المنظمة. أما الإدارة المتوسطة فتتولى توفير معلومات للإدارة العليا وتعاون مع الإدارة الإشرافية في البحث عن وسائل زيادة كفاءة استخدام الموارد<sup>(1)</sup>. إن الهياكل التنظيمية غير المرنة تناسب مع البيئات المستقرة، أما البيئات غير المستقرة والتي تتعرض إلى متغيرات مستمرة فيناسبها الهياكل التنظيمية المرنة<sup>(2)</sup>.

#### 3-2- حجم المنظمة:

تشير الدراسات ذات الصلة إلى وجود علاقة بين حجم المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي، ويعد عدد العاملين من أهم المعايير التي تتخذ لقياس حجم المنظمة. فالمنظمات كبيرة الحجم تميل غالباً إلى التخصص، وتقسم العمل، والرسمية بصورة كبيرة أي تتجه نحو التصميم التنظيمي الآلي. بينما تميل المنظمات صغيرة الحجم إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية، ونطاق الإشراف الأكثر اتساعاً، بمعنى أنها تتبنى التصميم التنظيمي الحيوي<sup>(3)</sup>.

#### 3-3- التكنولوجيا:

تعرف التكنولوجيا بأنها "مدى المعرفة والأساليب والأدوات والأنشطة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات، فهي المزيج من المعرفة المتاحة والأجهزة وأساليب العمل المستخدمة في تحويل موارد المنظمة إلى خدمات لإشباع حاجات عملائها"<sup>(4)</sup>.

(1) المرهطي سنان غالب، نظرية المنظمة والتغير التنظيمي، الطبعة الرابعة، صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2010، ص 180-181.

(2) عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 191.

(3) طارق طه، مرجع سابق، ص 537.

(4) المرجع السابق، ص 534.

إن طبيعة التكنولوجيا تفسر الفروق بين المنظمات في مجال درجة التطور، والتعقيد، والرسمية، ودرجة المركزية. إلا أن التكنولوجيا ليست المحدد الرئيسي الوحيد لنمط التنظيم. ويبقى من الممكن الجزم بالقول بأن هناك علاقة متبادلة بين نوع الصناعة والتكنولوجيا المستخدمة والحجم. فنوع وطبيعة الصناعة يحدد الخيارات التكنولوجية، ولكن هناك حجماً معيناً لا بد من الوصول إليه قبل أن يكون ممكناً الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.<sup>(1)</sup>

### 3-4- الإستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها، وما دامت الأهداف مستمدة من الإستراتيجية العامة للمنظمة فمن المنطقي أن يكون هناك علاقة وثيقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة موجهة نحو الاستقرار فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون محدداً ويمكن التنبؤ به، وفي هذه الحالة تتجه المنظمة نحو الهيكل التنظيمي البيروقراطي، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة موجهة نحو النمو فعند ذلك تصبح الحالة أكثر تعقيداً وأقل تأكيداً، وتحتاج الأهداف التشغيلية إلى المبادرة والإبداع والاستجابة المرنة والسريعة إلى عنصر المنافسة في البيئة وهذا يتطلب لا مركزية في اتخاذ القرارات، مما يجعل الهيكل التنظيمي العضوي والمرن أفضل للمنظمة. وبالتالي فإن تغير الإستراتيجية يؤدي إلى تغير الهيكل التنظيمي.<sup>(2)</sup>

### 3-5- دورة حياة المنظمة:

تعرف دورة حياة المنظمة على أنها "المراحل الزمنية المتعاقبة التي تمر بها المنظمة أثناء تطورها، وتمثل في مرحلة الميلاد، الشباب، منتصف الحياة، مرحلة النضج"<sup>(3)</sup>.

إن المنظمات في مرحلة الميلاد يكون حجمها أقل، وتنخفض بها درجة الرسمية والتعقيد التنظيمي وبالتالي تميل هيكلها التنظيمية إلى الشكل المبسط وتتبنى الهياكل الحيوية. وعندما تبدأ المنظمات في النمو وتنوع أنشطتها خلال فترتي الشباب ومنتصف العمر، تصبح هيكلها التنظيمية أكثر تعقيداً وأكثر تعدداً في المستويات الإدارية وترتفع درجة الرسمية وتزداد سلسلة الأوامر طويلاً وبالتالي تتجه نحو الهياكل التنظيمية الآلية.<sup>(4)</sup>

### 3-6- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة على أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذن تتضمن مجموعة القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو السلوك المقبول وما هو السلوك

(1) القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، المنشأ، التطور، النظريات، المفاهيم، المشاكل، التحديات والتوجهات المعاصرة، ط 1، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 201.

(2) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 168.

(3) طارق طه، مرجع سابق، ص 538.

(4) المرجع السابق، ص 539.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

المرفوض<sup>(1)</sup>، وتعرف أيضا على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الثقافة التنظيمية هي التي تتحكم في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وبالتالي يجب مراعاة هذه الثقافة عند تصميم الهيكل التنظيمي حتى لا يكون هناك تعارض بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي المصمم.

### 3-7- مدى تمركز عمل المنظمة:

إن الانتشار الجغرافي الواسع للمنظمة يتطلب اللامركزية في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرارات فلا بد أن يكون لهذه المنظمات هيكل تنظيمي كبير يغطي كافة الأنشطة وأساليب الإدارة وخطوط السلطة الوظيفية للمنظمة.<sup>(3)</sup>

### 3-8- التخصص:

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج لها فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كان الهيكل التنظيمي بسيطا والالعكس صحيح.<sup>(4)</sup>

### 3-9- القدرة الإنسانية:

يؤثر حجم القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص، أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية وحجم القدرات الإنسانية إلى تعقيد الهيكل التنظيمي.<sup>(5)</sup>

### 4- تصميم الوظائف:

تلعب عملية تصميم الوظائف دورا مهماً في تصميم الهيكل حيث تعتبر العملية الأساس في تصميم الهيكل التنظيمي وستتعرف على هذه العملية من خلال تعريف تصميم الوظائف، أهمية تصميم الوظائف، أسباب وكيفية اختلاف الوظائف، إستراتيجيات تصميم الوظائف.

### 4-1- تعريف تصميم الوظائف:

يمكن تعريف تصميم الوظائف على أنه:

<sup>(1)</sup> Moon head Gregory, Griffin Ricky, **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**, 5<sup>th</sup> ed, Delhi : A, I, T, B, S Puplichers and Distributors, 2000, P.17.

<sup>(2)</sup> أبو بكر مصطفى محمود، ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكونيز على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى، المجلة العربية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد 2، العدد 1، 2006، ص 95-139.

<sup>(3)</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق، ص 169.

<sup>(4)</sup> المرجع السابق، ص 169.

<sup>(5)</sup> المرجع السابق، ص 169.

- "عملية تحديد مكونات الوظيفة، الأسلوب الذي تؤدي به، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة".<sup>(1)</sup>
- "معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي تلك الوظائف".<sup>(2)</sup>
- "الطريقة التي يتم فيها إجراء أقصى التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها بشكل يوفر الرضا للعاملين ويقدم الدعم لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>(3)</sup>
- نلاحظ أن التعاريف الثلاثة رغم اختلافها في الأسلوب إلا أنها ركزت على العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم الوظيفة وهي:<sup>(4)</sup>

- تحقيق أهداف المنظمة.

- تحقيق رضا العاملين.

- الاستغلال الأمثل للأجهزة والآلات وتحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين.

### 4-2- أهمية تصميم الوظائف:

لتصميم الوظائف أهمية قصوى لما توفره من عائدات مادية ومهنية للمنظمة، وحوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين. تتمثل هذه الأهمية في ما يلي:<sup>(5)</sup>

- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين.
- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية.
- الرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.
- وضوح اتجاه العمل من خلال الزمن المؤدى به، مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أدائه.
- أداء الوظائف بكفاءة من طرف العاملين يساهم في تحقيق نتائج مرضية للمنظمة بسبب زيادة الكفاءة والسرعة والإنتاجية.

### 4-3- أسباب وكيفية اختلاف الوظائف:

في هذا العنصر سنجيب على السؤال التالي: لماذا وكيف تختلف الوظائف عن بعضها البعض، وذلك كما يلي:<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 340.

<sup>(2)</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 215.

<sup>(3)</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 101.

<sup>(4)</sup> المرجع السابق، ص 102.

<sup>(5)</sup> المرجع السابق، ص 102، 103.

<sup>(6)</sup> عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص (342-345).

### - أسباب اختلاف الوظائف:

- تختلف الوظائف عن بعضها البعض للأسباب التالية:
- ✓ مدى توفر الأفراد لأداء الواجبات المطلوبة.
- ✓ الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة.
- ✓ ظروف العمل والظروف التكنولوجية.
- ✓ تأثير الأنظمة والتشريعات الحكومية.
- ✓ فلسفة الإدارة تجاه تصميم الوظيفة.

### - كيفية اختلاف الوظائف:

- تختلف الوظائف عن بعضها البعض من النواحي التالية:
- ✓ التنوع: هو عدد العمليات أو الواجبات داخل الوظيفة.
- ✓ التفاعل الاجتماعي.
- ✓ حرية التصرف أو الرقابة.
- ✓ المسؤولية والاستقلال.
- ✓ درجة التعب والمجهود في الوظيفة.
- ✓ أجواء العمل.
- ✓ موقع العمل.
- ✓ وقت العمل.

### 4-4- استراتيجيات تصميم الوظائف:

تتمثل استراتيجيات تصميم الوظائف في ما يلي:

### - التخصص الوظيفي<sup>(1)</sup>:

يعني تبسيط العمل. فالوظيفة الواحدة يمكن تفتيتها إلى أجزاء يقوم بأداء كل جزء منها موظف مختص. ويرتبط به عدة عمليات مكتملة منها: دراسة أفضل الأساليب لأداء العمل، أفضل الأدوات والمعدات المستعملة، وسائل التنظيم اللازمة للأدوات المستخدمة في العمل، موقع العمل، كيفية التخفيف من جهد وتعب العامل، وكذلك دراسة ربط العمل بالقدرات الذهنية والعضلية للعامل.

<sup>(1)</sup> عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 348، 349.

### - التوسع الوظيفي<sup>(1)</sup>:

يعني التوسع الوظيفي التوسع الأفقي للوظائف بحيث يشمل مجموعة متنوعة من المهام، مما يؤدي إلى زيادة عدد وأنواع المهارات والنشاطات التي يقوم بها الفرد العامل. وتشمل الوظيفة الموسعة في أغلب الحالات بعض النشاطات التي يقوم بها في الأصل عمال آخرون بهدف زيادة وتنوع الوظيفة وتقليل الملل والمساهمة في إحداث الرضا الوظيفي. إلا أن لسياسة التوسع الوظيفي حدود تتمثل في زيادة أعباء الوظيفة على الموظف مما قد ينتج عنه آثار سلبية.

### - التدوير الوظيفي:

نظرا لما يخلفه التخصص الوظيفي من التكرار والملل والروتين، ظهر التدوير الوظيفي كأحد الاستراتيجيات الخاصة بتصميم الوظيفة حيث ينتقل الموظف من إدارة إلى أخرى أو من عملية إلى أخرى لتطوير مهاراته واكتساب الخبرة.<sup>(2)</sup> ويحقق التدوير الوظيفي المزايا التالية:<sup>(3)</sup>

- ✓ المرونة في الإحلال، (في حالة الغياب أو إنهاء المهام أو الترقية إلى وظائف أخرى).
- ✓ مواجهة ظروف العمل السيئة (تداول العمال على بعض الأعمال الصعبة أو التي تتطلب جهد كبير).
- ✓ القضاء على السأم والملل.

### - الإثراء الوظيفي:

يعتمد الإثراء الوظيفي على المدخل التحفيزي في تصميم العمل ويرتكز هذا المدخل على أن العمل في حد ذاته يمكن أن يكون حافزا هاما للعامل. إذا ما كان له معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً بحيث يحفز العامل على بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى في الأداء.

يكون الإثراء الوظيفي من خلال التوسع العمودي من خلال زيادة مسؤولية الوظيفة وزيادة فرص التقدم وإحداث التنوع مما يمكن الموظف من الحصول على مستوى عال من الرضا الوظيفي.<sup>(4)</sup>

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 218.

(2) المرجع السابق، ص 218.

(3) عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 348.

(4) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 219.

### المبحث الرابع: تقييم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة عملية مستمرة فإن أي تغيير في الظروف المحيطة أو التكنولوجيا أو الأهداف له أثره على الهيكل التنظيمي مما يستدعي أحيانا إلى إعادة هندسة الهيكل التنظيمي. وقبل إعادة الهندسة يجب أولاً تقييم الهيكل التنظيمي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة ثم ما بعد ذلك تعيد هندسة الهيكل التنظيمي لتلافي نقاط الضعف وتتمين نقاط القوة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقييم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى خصائص الهيكل التنظيمي الجيد، والمداخل المختلفة لتقييم الهيكل التنظيمي. ثم نتطرق إلى إعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

#### 1- تقييم الهيكل التنظيمي:

لكي نقيم الهيكل التنظيمي لابد من معرفة أولاً خصائص ومميزات الهيكل التنظيمي الجيد ثم إلى أبعاد تقييم الهيكل التنظيمي ثم إلى معوقات عملية التنظيم كما يلي:

#### 1-1- خصائص ومميزات الهيكل التنظيمي الجيد:

إن الهدف الأساسي للهيكل التنظيمي بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة هو تسهيل المهام لتحقيق أهداف المنظمة لذلك يجب أن تتوفر خصائص معينة في الهيكل التنظيمي حتى يكون فعال متمثلة في ما يلي<sup>(1)</sup>:

#### ✓ الإفادة من التخصص:

تم الاستفادة من التخصص عن طريق تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية متخصصة في مهام معينة وفي كل وحدة إدارية يقتصر عمل الفرد على وظيفة واحدة.

#### ✓ التنسيق بين أعمال المنظمة:

يعد التنسيق بين الوحدات الإدارية للمنظمة ضروري، وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية وتصارع الأدوار والصراع التنظيمي بينها.

#### ✓ الاتصال الفعال:

يجب أن تكون شبكة اتصالات المنظمة واضحة وفعالة وتضمن تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وبسرعة فائقة و دون عوائق.

#### ✓ أولوية الأنشطة:

التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية وإعطاء الأولوية للأنشطة الأساسية للتقليل من الوقت الضائع والتكلفة.

#### ✓ عدم الإسراف:

تمكين المنظمة من الاقتصاد في الوقت والتكلفة.

(1) محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 126، 228.



## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

### ✓ تحقيق الرقابة التلقائية:

يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله لينجزه بالشكل المطلوب.

### ✓ التعاون بين العاملين:

يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المنظمة، من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

### ✓ مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة:

التنظيم الجيد هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة والمتوقعة الحصول في البنيتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه التغيرات.

### ✓ استقرار التنظيم:

أي أنه لا يجب أن يجري تعديل أساسي في الهيكل التنظيمي إلا لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التصميم.

### 1-2- مداخل تقييم الهيكل التنظيمي:<sup>(1)</sup>

توجد خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويبقى استخدام أي من هذه المداخل هو مسألة متروكة للمقيم. تتمثل هذه المداخل في ما يلي:

✓ **المدخل الشامل:** يعني تحليل الهيكل التنظيمي كاملا حتى لا يكون هناك خرقا لمبادئ التنظيم الأساسية.

✓ **مدخل المسائلة:** (الأسئلة): يعني طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تطوير التنظيم الإداري.

✓ **مدخل المقارنة:** يعني مقارنة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع المنظمات المنافسة في نفس النشاط وهذا يستدعي معلومات صادقة وموضوعية وسليمة.

✓ **المدخل المثالي:** هنا يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي مع افتراض الظروف والعوامل الملائمة له وهذا يفيد في: ما هو الهيكل الأفضل للتطبيق؟ وماذا على المدير أن يفعل؟ وما هي السلطات الضرورية.

✓ **المدخل الكمي:** هنا تستخدم المقاييس التي يتم الحصول عليها بواسطة النسب والمعدلات مثل نسبة عدد الاختصاصيين إلى عدد غير الاختصاصيين، مع مقارنة هذه النسب مع منظمات أخرى مماثلة.

<sup>(1)</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مرجع سابق، ص 211.

### 2- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي:

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي وتقييمه هي عملية مستمرة. والهيكل التنظيمي الجيد هو الهيكل المرن الذي يستجيب للتغيرات التي تطرأ في المحيط مما يستوجب إعادة التنظيم وهندسة الهيكل التنظيمي جزئياً أو كلياً. وسنتطرق إلى إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وذلك من خلال النقاط التالية:

#### 2-1- أسباب إعادة الهندسة:

تتمثل الأسباب الرئيسية لإعادة الهندسة في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ✓ حدوث تغيرات في حجم أو نطاق أعمال المنظمة وأهدافها.
- ✓ تغير الإدارة العليا ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
- ✓ الرغبة في إعادة التنظيم باستمرار لتدريب الرؤساء على التكيف مع الظروف المتغيرة والتعود عليها.
- ✓ زيادة أو انخفاض المستويات الإدارية.
- ✓ اتساع أو ضيق نطاق الإشراف.
- ✓ رغبة الإدارة في زيادة التفاعل بين العاملين والإدارة.
- ✓ حدوث تغيرات اقتصادية في البيئة الخارجية.
- ✓ اكتشاف أساليب حديثة في العمل وإدخال تكنولوجيا جديدة في العمل.
- ✓ اتساع استخدام مبدأ التخصص أو قلة استخدامه.

#### 2-2- تعريف إعادة الهندسة:

لإعادة الهندسة عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة الهندسة على أنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغيرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"<sup>2</sup> وعرفها أيضاً على أنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"<sup>3</sup>. وعرفها رولاند راست وآخرين على أنها "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"<sup>4</sup>. وعرفها موسى اللوزي على أنها "الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة في ما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج

(1) ضرار العتيبي وآخرون، ص 151، 152.

(2) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 249.

(3) أسامة خيري، مرجع سابق، 116.

(4) المرجع السابق، ص 116.

## الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي

ومن خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة<sup>(1)</sup>.

### 2-3- العناصر الرئيسية لإعادة الهندسة:

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر الرئيسية لإعادة الهندسة والمتمثلة في ما يلي:<sup>(2)</sup>
- إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة أي البدء من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة والتركيز على ما يجب أن يكون وتجاهل ما هو كائن.
  - التركيز على العملية التي تتمثل في الإجراءات وليس المهام أو الأفراد.
  - إعادة التصميم الجذري أي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل. وبالتالي تجديد وابتكار أساليب عمل وليس تحسين وتعديل أساليب العمل القائمة.
  - النتائج القائمة والهائلة ويعني ذلك تحقيق طفرات هائلة وقائمة في معدلات الأداء.

### 2-4- أهداف إعادة الهندسة:

من خلال التعاريف المختلفة لإعادة الهندسة يمكن القول أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من الأساس وإعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التالية:<sup>(3)</sup>

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.
- جودة المنتج.
- البدء من نقطة الصفر.
- التركيز على العمليات الإدارية.
- الاهتمام بالنتائج والتركيز على الزبائن.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها.
- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل التغيير الجذري، التحسينات الجوهرية، البناء الأساسي، إعادة التصميم الكلي.

(1) أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 116.

(2) المرجع السابق، ص 117، 118.

(3) سعد مرزوق العتيبي، راشد محمد الحمالي، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للحدوة، 15، 17 ماي 2004، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 7-8.

### 2-5- فوائد إعادة الهندسة:

تحقق إعادة الهندسة فوائد كبيرة للمؤسسة نذكر منها ما يلي: (1)

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة.
- تحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- تتم مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

### 2-6- مبادئ إعادة الهندسة:

تتمثل مبادئ إعادة الهندسة في ما يلي: (2)

- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة للمواطن.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2002، ص 183.

(2) عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 195.

### 2-7- مراحل إعادة الهندسة:

تتم إعادة الهندسة من خلال ست مراحل متتالية من: (1)

- إدراك المشكلة: وذلك من خلال تحديد الحاجات، التحديات، التهديدات، الفرص، نقاط القوة، نقاط الضعف.
- تحديد المتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- إعادة التفكير في الممارسات الحالية من خلال إعادة التفكير في الهياكل، النظم، الإجراءات، القواعد، العمليات.
- إعادة تصميم العمليات ذلك من خلال (النظام الكلي، التخلص من الفاقد، تنظيم العمليات، تعظيم النتائج).
- إعادة النظر في الوسائل والأدوات، التكنولوجيا، النظم التنافسية، نظم التوصيل، نظم التحويل.
- إعادة تقييم النتائج، مؤشرات الأداء، الأهداف، نقاط الضعف.

### 2-8- خصائص نظم العمل بعد إعادة هندستها:

من أهم خصائص النظم بعد إعادة هندستها نذكر منها ما يلي: (2)

- دمج الوظائف في وظيفة واحدة.
  - الموظفون يتخذون القرارات.
  - تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها.
  - تعدد خصائص العمليات.
  - إنجاز العمل في مكانه.
  - خفض مستويات الرقابة والمراجعة.
  - تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
  - مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة.
  - الجمع بين المركزية واللامركزية.
- في الأخير يمكن القول أن إعادة الهندسة هي دراسة تحليلية معمقة وشاملة لأساليب عمل النظام، ثم إعادة تصميم تلك الأساليب بشكل يسمح للمنظمات التي تواجه مشاكل على القضاء على مشاكلها واستعادة قواها، والمنظمات التي تتوقع مشاكل على الاستعداد لمواجهة مشاكلها، والمنظمات الناجحة على تدعيم نجاحها.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، 2003، ص 42.

(2) أسامة خيري، مرجع سابق، ص 123، 124.

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتعرف على مفهوم وأبعاد وأدوات الهيكل التنظيمي، ثم على الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية وذلك باستخدام معايير تميز مختلفة، ثم على عملية تصميم الهياكل التنظيمية، وفي الأخير على تقييم وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

مما سبق يتضح جلياً أن عملية التنظيم هي عملية دائمة تتغير مع تغير الظروف، وإن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يلعب دوراً فعالاً في نجاح المؤسسة وفعاليتها، وإن هدف الهيكل التنظيمي يدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين، وإنه لا يوجد هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف والأحوال بل يجب أن يكون مرناً يستجيب للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.

## الفصل الثالث

أسس بناء الهيكل التنظيمي  
في البلدية

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### تمهيد:

إن بناء هيكل تنظيمي لأي مؤسسة بغض النظر على نشاطها يتطلب الإحاطة التامة بمختلف الجوانب الخاصة بهذه المؤسسة. والبلدية باعتبارها مؤسسة لها خصوصيات يتطلب بناء هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى الإحاطة بالجانب العلمي لوظيفة التنظيم التي تم التطرق لها في الفصل الأول والثاني الإطلاع على مختلف هيئات وهياكل البلدية، صلاحيات البلدية في مختلف المجالات، والموارد البشرية للبلدية كعناصر أساسية. لذلك سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: هيئات وهياكل البلدية.

المبحث الثاني: صلاحيات البلدية.

المبحث الثالث: الموارد البشرية في البلدية.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### المبحث الأول: هيئات وهياكل البلدية

قبل التطرق إلى مختلف الهيئات التي تدير البلدية يجب أولاً معرفة البلدية ومن خلال التعاريف المختلفة ومراحل تطورها سنتعرف على مختلف هيئات البلدية لذلك سنقسم هذا المبحث إلى أربعة عناصر هي:

- مفهوم البلدية.

- المجلس الشعبي البلدي.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- الإدارة البلدية.

#### 1- مفهوم البلدية:

سنتعرف على مفهوم البلدية من خلال تعريفها ثم مراحل تطورها ثم أهميتها.

#### 1-1- تعريف البلدية:

تعددت تعاريف البلدية منذ الاستقلال إلى اليوم حسب قانون البلدية الذي حكم كل مرحلة كما يلي:

#### ✓ تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 1967:

البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>(1)</sup>.

#### ✓ تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 1990:

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>(2)</sup>.

#### ✓ تعريف البلدية حسب قانون البلدية لسنة 2011:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة والقاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، لها اسم وإقليم ومقر رئيسي<sup>(3)</sup>.

إذا تمعنا في التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأول عكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل النهج الاشتراكي للدولة. أما التعريف الثاني والثالث ففيهما تماثلاً كبيراً في تعريف البلدية حيث ركزا على الشخصية المعنوية للبلدية والذمة المستقلة لها، وأنها تنشأ بموجب قانون، ولها اسم ومقر ورئيس.

#### 1-2- مراحل تطور البلدية:

مر تطور نظام البلدية في الجزائر بعدة مراحل هي:

<sup>(1)</sup> المادة (1) من قانون البلدية لسنة 1967.

<sup>(2)</sup> المادة (2) من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بالبلدية.

<sup>(3)</sup> المادة (1)، (2)، (6) من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 02/07/2011 المتعلق بالبلدية.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### أ- مرحلة الاستعمار<sup>(1)</sup>:

منذ 1844 أقام الاحتلال الفرنسي هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير. وبعد الاستتباب النسبي للوضع بالجزائر عمدت السلطات الاستعمارية إلى تكييف وملائمة التنظيم البلدي تبعاً للأوضاع والمناطق.

منذ 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف من البلديات هي:

- **البلديات الأهلية:** توجد في المناطق الصحراوية والمناطق النائية والصعبة في الشمال ويتولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي يتم تعيينهم تحت عدة تسميات.
- **البلديات المختلطة:** توجد في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوربيين بالقسم الشمالي من الجزائر ويتولى تسييرها هيئتين رئيسيتين:

- ✓ **المتصرف:** يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين والترقية والتأديب.
  - ✓ **اللجنة البلدية:** يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من الأعضاء المنتخبين من الفرنسيين وبعض الأهالي (الجزائريين) يتم تعيينهم من طرف السلطة الفرنسية استناداً إلى التنظيم القبلي السائد.
  - **البلديات ذات التصرف التام:** توجد في مناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، وتخضع هذه البلديات إلى قانون البلدية الفرنسي وتسير من طرف مجلس منتخب هو المجلس البلدي تحت رئاسة العمدة الذي ينتخب من بين أعضاء المجلس.
- ب- المرحلة الانتقالية (1962-1967)<sup>(2)</sup>:**

عملت السلطة في هذه المرحلة على إنشاء لجان خاصة لتتولى تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية، وبادرت إلى تخفيض عدد البلديات ليصل 676 بلدية. وأنشأت لجنتين لمساعدة البلديات على القيام بمهامها هما لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي.

**ج- مرحلة قانون البلدية لسنة 1967 (1967-1990)<sup>(3)</sup>:**

يعتبر قانون البلدية لسنة 1967 أساس التنظيم البلدي بالجزائر حيث حاول بعث الديمقراطية في المجال الإداري وطبقاً لهذا النص قامت البلدية على الهيئات التالية:

- **المجلس الشعبي البلدي:** وهو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية ويتألف من تسعة إلى تسعة وثلاثون عضو حسب عدد السكان بالبلدية، ويتمتع باختصاصات وصلاحيات متعددة تماشياً مع النهج الاشتراكي السائد.

<sup>(1)</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 130، 131، 132.

<sup>(2)</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 346، 347.

<sup>(3)</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 133، 134.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- المجلس التنفيذي البلدي: يضم بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي عدداً من نواب رئيس المجلس.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي: ينتخب من بين أعضاء المجلس.

### د-مرحلة قانون البلدية لسنة 1990:

يعتبر قانون البلدية لسنة 1990 أول قانون في مرحلة التعددية السياسية أو الحزبية. حيث حاول هذا القانون المحافظة على استقرار المجالس البلدية ويراعي الانتماء السياسي للمنتخبين عند تشكيل اللجان الدائمة للمجلس إلا أنه تسبب من جهة أخرى في فتح الصراع السياسي داخل المجلس الشعبي البلدي مما أدى إلى عدم استقرار المجالس بسبب سحب الثقة من رئيس المجلس في كل مرة. وأبقى هذا القانون على تسيير البلدية من خلال ثلاث هيئات هي المجلس الشعبي البلدي، المجلس التنفيذي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي. نظرا للمشاكل التي صاحبت تطبيق قانون البلدية لسنة 1990 مما أدى إلى سوء تسيير البلديات وتدهور الإطار المحيطي للمواطن في الوسط الحضري جاء قانون البلدية لسنة 2011 والذي حدد الهيئات المسيرة للبلدية في المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، والأمين العام للبلدية وستنطبق لكل هيئة على حدا.

### 1-3- خصائص البلدية:

للبلدية في الجزائر عدة خصائص نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- أ- البلدية هيئة إدارية لامركزية إقليمية.
  - ب- البلدية لامركزية مطلقة لأن جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية واللجان يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام والمباشر والسري، وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.
  - ج- للبلدية في النظام الإداري الجزائري اختصاصات متعددة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية وثقافية لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
  - ح- تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية والإدارية، إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية على البلدية، لأن البلدية تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية. في الأخير يجدر بنا الإشارة أن قانون البلدية لسنة 2011 في الباب الأول القسم الثاني أشار أن البلدية تتوفر على هيئة مداولة متمثلة في المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، تمارس هذه الهيئات أعمالها في إطار التشريع والنظام المعمول به<sup>(2)</sup>.
- ستنطبق لهذه الهيئات بالتفصيل من خلال النقاط الموالية.

<sup>(1)</sup> قصير مزياني فريدة، القانون الإداري الجزء الأول، الجزائر، مطبعة سخري، 1911، ص 213، 214.

<sup>(2)</sup> المادة 15 من القانون رقم 10/11 سبق ذكره.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 2- المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر المجلس الشعبي البلدي هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية كجماعة إدارية مركزية إقليمية. سنتطرق لدراسة المجلس الشعبي البلدي من خلال ثلاث نقاط هي: تشكيل المجلس الشعبي البلدي، تسيير المجلس الشعبي البلدي، حل المجلس الشعبي البلدي.

### 2-1- تشكيل المجلس الشعبي البلدي:

"المجلس الشعبي البلدي هو الجهاز المنتخب الذي يعبر عن احتياجات السكان ويتم انتخابه من قبل المواطنين القاطنين في إقليم البلدية عن طريق الاقتراع العام السري المباشر لمدة خمس سنوات"<sup>(1)</sup>. حدد عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي حسب عدد سكان البلدية كما يلي:<sup>(2)</sup>

- 13 عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.

- 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10001 و 20000 نسمة.

- 19 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001 و 50000 نسمة.

- 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100000 نسمة.

- 33 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و 200000 نسمة.

- 43 عضو في البلديات التي يفوق عدد سكانها 200000 نسمة.

أما الشروط المتعلقة بالمرشحين للمجلس الشعبي البلدي ومن ينتخبهم من هم المحرومون من الترشح إلى غير ذلك فقد حددها القانون العضوي للانتخابات لسنة 2012<sup>(3)</sup>.

يتوزع أعضاء المجلس الشعبي على عدة لجان حددها قانون البلدية لسنة 2011 كما يلي<sup>(4)</sup>:

- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار.

- لجنة الصحة النظافة وحماية البيئة.

- لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.

- لجنة الري والفلاحة والصيد البحري.

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

تعتبر هذه اللجان لجان دائمة ويحدد عددها حسب عدد السكان كما يلي:

(1) قصير مزياني فريدة، مرجع سابق، ص 215.

(2) المادة 79 من القانون العضوي 12-01 المؤرخ في 12/01/2012 المتعلق بنظام الانتخابات.

(3) إرجع إلى القانون العضوي 12-01 السابق ذكره.

(4) المادة 31 من القانون رقم 11-10 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- 03 لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20000 نسمة، وأقل.
  - 04 لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 20001 إلى 50000 نسمة.
  - 05 لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 50001 إلى 100000 نسمة.
  - 06 لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100000 نسمة.
- تحدث هذه اللجان الدائمة بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناءً على اقتراح من رئيسه، وتعد اللجنة نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة<sup>(1)</sup>.
- يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه عن طريق مداولة المجلس مصادق عليها بأغلبية أعضائه<sup>(2)</sup>.

### 2-2- تسيير المجلس الشعبي البلدي:

يسير المجلس الشعبي البلدي من خلال عقد اجتماعات دورية تصدر عنها قرارات في شكل مداولات يصادق عليها الوالي. وبالتالي ستعرض لتسيير المجلس الشعبي البلدي من خلال ثلاث نقاط هي الدورات، المداولات، والطعون.

#### أ- الدورات<sup>(3)</sup>:

يعقد المجلس الشعبي البلدي ستة دورات عادية في السنة، ويمكن أن يعقد دورات استثنائية إذا اقتضت ذلك شؤون البلدية بطلب من رئيسه أو من ثلثي أعضاء المجلس أو بطلب من الوالي، ويجمع بقوة القانون في حالة وجود ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى.

يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة. ويعقد المجلس دوراته في مقر البلدية، وفي حالة وجود قوة قاهرة تحول دون دخول مقر البلدية يمكنه أن يجتمع في مكان آخر خارج إقليم البلدية يعينه الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني.

يحدد رئيس المجلس تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية، ويقوم بتوجيه الاستدعاء لاجتماع المجلس إلى الأعضاء كتابيا إلى مقر سكنهم مرفوقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول قبل عشرة أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام. يمكن أن تخفض المدة في حالات الاستعجال إلى ما يقل عن يوم واحد كامل ويتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في هذه الحالة الإجراءات اللازمة لتسليم الاستدعاء للأعضاء ويعلق مشروع جدول الأعمال في الأماكن المخصصة لذلك.

<sup>(1)</sup> المادة 32، المرجع السابق.

<sup>(2)</sup> المادة 33، المرجع السابق.

<sup>(3)</sup> قصير مزياي فريدا، مرجع سابق، ص 222، 223، 224.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

تدون الاستدعاءات في سجل مداولات البلدية ولا يصح اجتماع المجلس إلا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين، وفي حالة عدم بلوغ النصاب بعد استدعائين متتالين تفصل بينهما خمسة أيام كاملة على الأقل تكون المداولة التي تعقد بعد الاستدعاء الثاني قانونية مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين. يجوز للعضو الذي حصل له مانع ويتعذر عليه حضور جلسة أو دورة توكيل عضو آخر من المجلس كتابيا بصوت عنه، ولا يجوز للعضو أن يحمل أكثر من وكالة واحدة، ولا تصح الوكالة إلا لجلسة أو دورة واحدة. تكون جلسات المجلس علنية ومفتوحة لمواطني البلدية، وكل مواطن معني بموضوع المداولة، ويمكن أن تكون الجلسة مغلقة في حالة دراسة المسائل التأديبية المتعلقة بالأعضاء، ودراسة المسائل المتعلقة بالأمن والمحافظة على النظام العام.

يقوم رئيس الجلسة بالمحافظة على النظام العام داخل الجلسة، ويمكنه طرد كل شخص غير منتخب بالمجلس يخل بسير الجلسة بعد إنذاره، ويضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي يعلق محضر المداولة في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور وتنشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ.

### ب- المداولات<sup>(1)</sup>:

يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات ويتم ذلك كما يلي:

- يجب أن تجري وتحرر مداولات وأشغال المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون.
- تتخذ مداولات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت و في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.
- تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليميا.
- توقع المداولات أثناء الجلسة من جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي الحاضرين عند التصويت.
- يودع رئيس المجلس الشعبي البلدي المداولات في أجل ثمانية أيام لدى الوالي مقابل وصل استلام.
- تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوماً من تاريخ إيداعها بالولاية إلا إذا تضمنت الأمور التالية:  
✓ الميزانيات والحسابات.

<sup>(1)</sup> المواد من 52 إلى 60 من القانون رقم 11-10 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

✓ قبول الهبات والوصايا الأجنبية.

✓ اتفاقيات التوأمة.

✓ التنازل عن الأملاك العقارية للبلدية.

ففي هذه الحالات الأربعة السابقة الذكر إذا لم يتخذ الوالي قراره بالمصادقة أو عدم المصادقة خلال ثلاثون (30) يوماً من تاريخ إبداء المداولة بالولاية تعتبر هذه الأخيرة مصادقا عليها. تبطل بقوة القانون مداوات المجلس الشعبي البلدي في الحالات التالية:

- المتخذة خرقاً للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات.

- التي تمس برموز الدولة وشعاراتها.

- غير المحررة باللغة العربية.

- إذا حضر رئيس المجلس أو أحد أعضائه المداوات في قضايا تتعارض مصالحه فيها مع مصالح البلدية سواء كانت بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء.

### ج- الطعون<sup>(1)</sup>:

يخول القانون للوالي عملية الرقابة على أعمال المجلس الشعبي البلدي وذلك عن طريق المصادقة أو عدم المصادقة عن مداوات المجلس الشعبي البلدي. لكن بالمقابل "يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي وفقاً للشروط والأشكال المنصوص عليها قانوناً أن يرفع إما تظلاً إدارياً، أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي يثبت بطلان أو رفض المصادقة على مداولة"<sup>(2)</sup>.

### 2-3- حل المجلس الشعبي البلدي:

يحل المجلس الشعبي البلدي ويجرد أعضائه من الصفة التي يحملونها في الحالات التالية<sup>(3)</sup>:

- خرق أحكام الدستور.

- إلغاء انتخابات جميع أعضاء المجلس البلدي.

- الاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس.

- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدراً لاختلالات خطيرة في التسيير أو تمس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم.

- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف عدد الأعضاء ويعد تطبيق أحكام الاستخلاف.

<sup>(1)</sup> المادة 61 القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 409.

<sup>(3)</sup> القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية.

- في حالة ضم بلديات لبعضها أو تجزئتها.

- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

### 3- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

سنتعرض إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال ثلاث نقاط هي: التعيين والتنصيب، الصلاحيات، وإنهاء المهام.

### 3-1- التعيين والتنصيب:

يشترط في المترشح لرئاسة المجلس الشعبي البلدي أن يكون ناخبا ومنتخبا<sup>(1)</sup>. وبالرجوع إلى القانون رقم 10-11 نجد أن الوالي يستدعي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال الأيام الخمسة عشر (15) الموالية لإعلان نتائج الانتخابات. و يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين. وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المترشحة أو المترشح الأصغر سنا. و ينصب الرئيس المنتخب في مهامه بمقر البلدية في حفل رسمي بحضور منتخبي المجلس الشعبي البلدي أثناء جلسة علنية يرئسها الوالي أو ممثله خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.<sup>(2)</sup>

### 3-2- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لرئيس المجلس الشعبي البلدي مهام متعددة منها ما يقوم به باعتباره ممثلا للدولة، ومنها ما يقوم به باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي ومنها ما يقوم به باعتباره ممثلا للبلدية.

#### أ- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة:

يمكن إنجاز صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة في ما يلي<sup>(3)</sup>:

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى إقليم البلدية.

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الحالة المدنية. ومن ثم فإنه يضيف الطابع الرسمي على عقود الحالة المدنية، ويجوز له أن يفوض إمضائه إلى المندوبين البلديين وإلى كل موظف بلدي ويبلغ النائب العام بذلك.

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية.

<sup>(1)</sup> القانون العضوي 01-12، مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> المادة رقم 64، 65، 66، 67 من القانون رقم 10-11.

<sup>(3)</sup> عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 389، 390، 391، 392.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- يتولى عملية التصديق على الوثائق ويجوز له تفويض إمضاءه للمندوبين البلديين وإلى كل موظف بلدي تحت مسؤوليته وتحت رقابة النائب العام.
- يتولى نشر القوانين والتنظيمات واتخاذ كل إجراء يهدف إلى تنفيذها في حدود إقليم البلدية.
- يتخذ كل الاحتياطات الضرورية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها كارثة أو حادث.
- في حالة الخطر الجسيم أو الوشيك يأمر بتنفيذ كل تدابير الأمن التي يستوجبها وضع البلدية وظروفها.
- يتخذ كل القرارات المتعلقة بهدم الجدران والعمارات والبنائات الآيلة للسقوط طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.
- يفعل مخطط الإسعافات لحماية الأشخاص والممتلكات في حالة الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية ويخطر الوالي بذلك.
- يتخذ كل الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام منها ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات، تنظيم ضبطية الطرقات في إقليم البلدية، مكافحة الأمراض المنقولة والمعدية والوقاية منها، منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة، السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع، حماية البيئة، وضمان ضبطية الجنائز والمقابر حسب الشعائر الدينية المختلفة.
- حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني، والسهر على احترام المقاييس في مجال السكن والتعمير ونظافة الشوارع والساحات العامة.
- يسلم رخص البناء والتجزئة طبقا للتشريع والتنظيم العقاريين.

### ب- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس:

- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره هيئة تنفيذية بتحضير جلسات المجلس الشعبي البلدي فهو من يستدعي الأعضاء ويبلغهم بجدول الأعمال. ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي. ويقدم بين كل دورة وأخرى تقريرا يضمنه تنفيذ مداورات المجلس<sup>(1)</sup>.
- تساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي في تنفيذ مهامه هيئة تنفيذية تتكون من 02 إلى 06 نواب كما يلي<sup>(2)</sup>:

- نائبان في البلديات التي تتكون من 07 إلى 09 مقاعد.
- ثلاث نواب في البلديات التي تتكون من 11 مقعد.

(1) المرجع السابق، ص 392.

(2) المادة 69 من القانون رقم 11-10 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- أربع نواب في البلديات التي تتكون من 15 مقعد.
- خمس نواب في البلديات التي تتكون من 25 مقعد.
- ست نواب في البلديات التي تتكون من 33 مقعد.

### ج- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للبلدية:

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في جميع التظاهرات الرسمية ويتولى رئاسة المجلس الشعبي البلدي، ويتولى تنفيذ ميزانية البلدية ويتابع تطور المالية البلدية. ويتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية. ويتمتع بصفة الأمر بالصرف باسمها ولمصلحتها. ويرم العقود المختلفة باسم البلدية. ويقبل الهدايا والوصايا طبقاً للتشريع الجاري به العمل ويعهد إليه إبرام المناقصات والمزايدات طبقاً للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل، ويتولى مراقبة حسن تنفيذها، ويمارس حق التقاضي باسم البلدية ولحسابها. ويتولى المحافظة على أرشيف البلدية وحقوقها العقارية والمنقولة، وتوظيف عمالها والسهر على صيانة محفوظاتها. ويحافظ على حسن سير المؤسسات البلدية.<sup>(1)</sup>

### 3-3- إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي:

تنهي مهام رئيس المجلس البلدي بالإضافة إلى حالة انتهاء العهدة والوفاء للحالات التالية<sup>(2)</sup>:

#### أ- الاستقالة:

يتعين على رئيس المجلس الشعبي المستقيل دعوة المجلس للاجتماع لتقديم استقالته، وتثبت هذه الاستقالة عن طريق مداولة ترسل إلى الوالي. وتصبح الاستقالة سارية المفعول ابتداء من تاريخ استلامها من الوالي، يتم إصاق المداولة المتضمنة تثبيت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية. ومن ثم فإنه يشترط في الاستقالة حتى تكون صحيحة ونظامية ما يأتي.

- تقديم الاستقالة كتابية في اجتماع للمجلس بدعوة من الرئيس.
- تثبيت الاستقالة بموجب مداولة من المجلس.
- إصاق المداولة بمقر البلدية لإعلام الجمهور.
- إرسال الاستقالة إلى الوالي.

#### ب- التخلي:

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي بالتخلي عن المنصب في ثلاث صور: الاستقالة غير النظامية، والغياب غير المبرر، والمانع القانوني.

<sup>(1)</sup> عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 395.

<sup>(2)</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 175، 176، 177، 178.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### ✓ الاستقالة غير النظامية:

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي حينما يتخلى وينقطع عن أداء مهامه دون أن يقدم استقالته وفقا للشروط القانونية.

### ✓ الغياب غير المبرر:

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي حينما يتخلى وينقطع عن أداء مهامه لمدة تزيد عن الشهر دون مبرر.

### ✓ المانع القانوني:

توجد عدة موانع تمنع رئيس المجلس الشعبي البلدي مواصلة مهامه هي:

- الوجود في حالة ضمن حالات عدم القابلية للانتخاب.
- الوجود في حالة من حالات التعارض.
- الإدانة الجزائية.

يتم استخلاف رئيس المجلس الشعبي البلدي المتوفى أو المستقيل أو المتخلى عن المنصب أو محل مانع قانوني خلال عشرة أيام على الأكثر حسب الكيفيات المنصوص عليها قانونا.

### 4- الإدارة البلدية:

لم تتعرض القوانين السابقة للبلدية عن الإدارة البلدية كهيئة من هيئات البلدية. إلا أن القانون رقم 10-11 في الفصل الأول من الباب الأول من القسم الثالث تعرض إلى تنظيم البلدية. وذلك من خلال التعرض إلى إدارة البلدية وإلى الأمين العام للبلدية وذلك من خلال نص المادة 125 أن "للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام"<sup>(1)</sup>.

### 4-1- الإدارة البلدية:

يتخذ تنظيم إدارة البلدية حسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولاسيما منها المتعلقة بما يلي:

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.
- تنظيم مصلحة الحالة المدينة وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
- مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.
- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية، والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
- النشاط الاجتماعي، الثقافي، والرياضي.

<sup>(1)</sup> المادة 125 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- تسيير الميزانية والمالية.
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
- تسيير مستخدمي البلدية.
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها.
- أرشيف البلدية.
- الشؤون القانونية والمنازعات.<sup>(1)</sup>

### 4-2- الأمين العام للبلدية:

لم يحدد القانون رقم 10-11 كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية، ولم يحدد واجباته وحقوقه وترك ذلك للتنظيم<sup>(2)</sup>. إلا أنه حدد له بعض المهام المتمثلة فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام بين رئيس البلدية المنتهية عهده ورئيس البلدية الجديد.
- بالإضافة هذه المهام توجد مهام أخرى يقوم بها الأمين العام للبلدية هي:
- يزود مستخدمي المصالح والمؤسسات البلدية غير الخاضعين للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بقانون أساسي خاص<sup>(4)</sup>.
- يقترح متصرف يساعد رئيس المندوبية<sup>(5)</sup>.
- يضمن تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي تسيير أرشيف البلدية.<sup>(6)</sup>
- يقوم تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعداد مشروع الميزانية.<sup>(7)</sup>

<sup>(1)</sup> المادة 126 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> المادة 127، 128 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(3)</sup> المادة 129 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(4)</sup> المادة 130 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(5)</sup> المادة 134 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(6)</sup> المادة 139 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(7)</sup> المادة 180 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

---

- يعتبر عضوا من أعضاء لجنة الصفقات للبلدية.<sup>(1)</sup>

يقوم الأمين العام بهذه المهام بتفويض من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يفوض له الإمضاء على كل الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات. من خلال هذا المبحث تم التعرف على الهيئات الثلاثة للبلدية إلا أنه لم يكن واضحا مسؤوليات وسلطات كل هيئة خاصة بالنسبة للإدارة البلدية. كما أن كثرة الإحالة على التنظيم تركت العلاقات بين مختلف الهيئات مبهمة مع العلم أن التنظيم لم يصدر لحد الآن.

---

<sup>(1)</sup> المادة 191 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### المبحث الثاني: صلاحيات البلدية

حدد القانون رقم 10-11 في بابه الثاني صلاحيات البلدية في أربعة مجالات هي التهيئة والتنمية، التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز، التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليية والسياحة، والنظافة وحفظ الصحة والطرق. سنعمد في هذا المبحث عن نفس التقسيم ونضيف له الجانب الاقتصادي والمالي الذي لم يتكلم عليه القانون صراحة.

#### 1- صلاحيات البلدية فيما يخص التهيئة والتنمية:

سنعمد في هذا الجانب بالأساس على ما جاء في القانون رقم 10-11 ونستعين بالقانون رقم 08-90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية، بالإضافة إلى بعض المراسيم الأخرى.

تمثل صلاحيات البلدية في هذا المجال في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشياً مع الصلاحيات المخولة له قانوناً، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.
  - يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها.
  - يعطي المجلس الشعبي البلدي رأيه في إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية، وأي مشروع في إطار البرامج القطاعية للتنمية. خاصة في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير على البيئة.
  - يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء خاصة عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.
  - يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل الإجراءات التي من شأنها بعث وتحفيز وتنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.
  - يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير التي تشجع الاستثمار وترقيته.
  - تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأمثل لهما.
- بالإضافة إلى هذه الصلاحيات توجد للبلدية صلاحيات أخرى متعلقة بالتهيئة والتنمية في مجالات متعددة

منها:

<sup>(1)</sup> المادة من 107 إلى 112 من القانون 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### - الفلاحة<sup>(1)</sup>:

- ✓ تتخذ جميع الإجراءات التي تحافظ على الأراضي الفلاحية أو ذات الطاقة الفلاحية.
- ✓ تشجيع الاستغلال الكامل للأراضي الفلاحية وتنمية واستصلاح الأراضي بإحياء أراضي جديدة.
- ✓ تساهم في تنظيم المواسم الفلاحية وتحدد مخططات الزراعة وتشجع تطوير تربية المواشي.

### - المياه<sup>(2)</sup>:

- ✓ تساهم البلدية في تسخير الموارد المائية خصوصا بإنجاز آبار المياه، جلب مياه الينابيع، أخذ المياه من مجراها.
  - ✓ تقوم البلدية بجميع الدراسات الضرورية لتنفيذ أشغال التزود بمياه الشرب.
  - ✓ إنجاز المنشآت الكبرى لجلب المياه وتخزينها وتوزيعها.
  - ✓ توصيل المياه للمستهلكين.
- إن البلدية في هذا الجانب تهتم فقط بإنجاز المشاريع أما تسيير المياه الصالحة للشرب فيعود للشركة الجزائرية للمياه.

### - التجارة<sup>(3)</sup>:

- ✓ توطر الأعمال التجارية والمهنية والخدمات.
- ✓ تنظم وتراقب الأعمال التجارية في الأسواق البلدية لاسيما بتخصيص أماكنها وتعين مسيرتها واختيار أعمالها.
- ✓ تساهم البلدية في إطار ضبط المقاييس مع الهيئات المعنية في مراقبة إقامة المواقع التجارية والمهنية والخدمات وتوزيعها الجغرافي تبعا لاحتياجات السكان.
- ✓ تنجز وتسير الأسواق البلدية.

### - الغابات<sup>(4)</sup>:

- ✓ تقوم بالإجراءات التي تسهل تنفيذ أعمال الرقابة ومكافحة الحرائق والأمراض وأسباب الإتلاف.
- ✓ تنجز وتطور المساحات الخضراء داخل المراكز الحضرية.
- ✓ تعمل على تهيئة غابات الترفيه قصد تحسين البيئة التي يعيش فيها المواطن.
- ✓ تعمل على وقاية الحيوانات والنباتات.
- ✓ تدعم استصلاح الأراضي في إطار مكافحة الانجراف والتصحر وتوسع كذلك الثروة الغابية.

<sup>(1)</sup> المرسوم رقم 81-373 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصها في قطاع الفلاحة.

<sup>(2)</sup> المرسوم رقم 81-379 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع المياه.

<sup>(3)</sup> المرسوم رقم 81-383 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع التجارة.

<sup>(4)</sup> المرسوم رقم 81-387 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع الغابات واستصلاح الأراضي.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

✓ تنشئ وتسير المشاتل البلدية.

### 2- صلاحيات البلدية فيما يخص التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز:

تتمثل صلاحيات البلدية فيما يخص التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز حسب القانون رقم 10-11 في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- موافقة البلدية المسبقة على أي مشروع يحتمل الأضرار بالبيئية والصحة العمومية على إقليم البلدية باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بحماية البيئة.
- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات المهشة غير القانونية.
- تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكانية.
- تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي.
- تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.
- يمكنها القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.
- توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن.
- تشجع وتنظم كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء.
- يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الأهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما خاصة المتعلقة بالمجاهد والشهيد.
- تسمية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية.

<sup>(1)</sup> المادة من 113 إلى 121 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

بالإضافة إلى الصلاحيات السابقة البلدية مسؤولة على إقامة الإشارات التي لا تعود صراحة إلى المؤسسات والأجهزة الأخرى<sup>(1)</sup>. كما أنها تقوم بما يلي<sup>(2)</sup>:

- إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، وإصدار قرار المداولة المتضمنة له. وقرار عرضة على الجمهور قصد الاستقصاء وتقديم الملاحظات.
- تحضير مخطط شغل الأراضي، وإصدار قرار إداري يتضمن المداولة الخاصة به، وإصدار قرار إداري يتضمن الجهات المشاركة في تحضيره وإصدار قرار إداري يعرضه للجمهور قصد الاستقصاء وتقديم الملاحظات وإصدار قرار إداري بوضعه تحت تصرف الجمهور.
- مراجعة مخطط شغل الأراضي.
- الرقابة القبيلية على أشغال العمران من خلال منح شهادة التعمير، رخصة البناء، رخصة التجزئة، رخصة الهدم، ورخصة التسييج.

### 3- صلاحيات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة:

حدد القانون رقم 10-11 هذه الصلاحيات في المادة 122 وجاءت هذه المهام على الرغم من أهميتها مجملة وسنصلها كما يلي:

#### 3-1- صلاحيات البلدية في مجال التربية:

حددت المادة 122 السابقة الذكر هذه المهام بصفة مجملة في ثلاث نقاط هي<sup>(3)</sup>:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية وضمان صيانتها.
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.
- يمكنها أخذ كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى وروض وحدائق الأطفال، والتعليم التحضيري، والتعليم الثقافي والفني.

بالإضافة إلى هذه المهام فصل المرسوم رقم 81-377 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية في قطاع التربية كما يلي<sup>(4)</sup>:

- اقتناء التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي لمؤسسات التعليم الابتدائي.
- توفر الأدوات التربوية لمؤسسات التعليم الابتدائي.

<sup>(1)</sup> المادة 96 من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية.

<sup>(2)</sup> عيسى مهزول، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ص من 64 إلى 83.

<sup>(3)</sup> المادة 122 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق .

<sup>(4)</sup> المواد من 01 إلى 07 من المرسوم رقم 81-377 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع التربية.





## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- تقدم مساعدتها للهيكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة و الرياضة والتسلية.
  - تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميدان الشباب والرياضة.
  - يمكن تفصيل هذه المهام من خلال قراءة نصوص تشريعية أخرى في ما يلي<sup>(1)</sup>:
  - يمكن للبلدية أن تؤسس أي خدمة أو مركز أو هيئة من شأنها المساهمة في تطوير الشبيبة وتنتجها.
  - تنجز وتسير وتصون المنشآت الأساسية البلدية الآتية:
    - ✓ الدور البلدية للشباب.
    - ✓ ساحات الألعاب.
    - ✓ ملاعب طلقة الهواء.
  - تكلف البلدية في ميدان التسلية التربوية للشباب بما يلي:
    - ✓ أيام الهواء الطلق.
    - ✓ جولات.
    - ✓ تبادل الشباب بين البلديات.
    - ✓ مختلف التظاهرات الشبانية.
  - يمكن للبلدية أن تنشئ مراكز للعطل وأن تسيروها وأن تصونها.
  - تكلف البلدية بإنجاز المنشآت الرياضية التالية:
    - ✓ مساحة الألعاب الرياضية.
    - ✓ ملاعب مختلف الرياضات.
    - ✓ قاعات لمختلف الرياضات.
    - ✓ أحواض السباحة.
  - تكلف البلدية بتنشيط الأعمال الرياضية داخل البلدية وتطويرها خاصة ما يلي:
    - ✓ تنظيم الأنشطة الرياضية الجماهيرية.
    - ✓ تنسيق أنشطة مختلف الجمعيات الرياضية.
    - ✓ تنظم المهرجانات الرياضية البلدية.
    - ✓ تتخذ كل الإجراءات التي من شأنها أن تضمن تنمية متوازنة لكل الفروع الرياضية.
- نلاحظ أن المشرع كلف البلدية بمهام عديدة تخص الشباب والرياضة.

<sup>(1)</sup> المادة من 01 إلى 11 من المرسوم رقم 81-371 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاعي الشباب والرياضة.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 3-4- صلاحيات البلدية في مجال الثقافة التسلية:

حددت المادة 122 من القانون رقم 11-10 صلاحيات البلدية في مجال الثقافة والتسلية بما يلي<sup>(1)</sup>:

- إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة لنشاطات الثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.

- تقدم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالثقافة والتسلية.

- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية نشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عنها وصيانتها.

- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميدان الثقافة والتسلية.

يمكن تفصيل المهام من خلال المرسوم رقم 81-382 المؤرخ في 26/12/1981 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في مجال الثقافة في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تقوم البلدية في مجال الهياكل الأساسية الثقافية بإنجاز وتسيير وصيانة المؤسسات التالية:

✓ قاعات السينما.

✓ النوادي الثقافية.

✓ المتاحف البلدية.

✓ قاعات العروض والأفراح.

✓ المكتبات البلدية.

- تقوم البلدية في ميدان الأعمال الثقافية بما يلي:

✓ تشجيع إنشاء الجمعيات الثقافية وتطورها.

✓ تحث على المطالعة العمومية وعلى جمع أعمال الإبداع الفني والأدبي.

✓ تجمع العناصر الضرورية لتصنيف الآثار التاريخية والأماكن الثقافية والطبيعية وتشجيعها.

✓ تقوم بالتنشيط الثقافي لاسيما بتنظيم الندوات والمعارض والأسابيع الثقافية على صعيد البلدية أو فيما بين عدة بلديات.

✓ تحمي الفنون الشعبية على اختلاف أشكالها التعبيرية.

✓ تحافظ على الآثار التاريخية والأماكن الثقافية والطبيعية المصنفة بالتشاور مع المصالح المعنية.

<sup>(1)</sup> المادة 122 من القانون 11-10 مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> المادة 1، 2، 3 من المرسوم رقم 81-382 المؤرخ في 26/12/1981 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال الثقافة.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 3-4- صلاحيات البلدية في مجال الشؤون الدينية:

حددت المادة 122 من القانون رقم 10-11 صلاحيات البلدية في مجال الشؤون الدينية في المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة<sup>(1)</sup>. توجد هذه الصلاحيات مفصلة في المرسوم رقم 81-386 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في مجال الشؤون الدينية كما يلي<sup>(2)</sup>:

- تصون المساجد والمدارس القرآنية والمراكز الإسلامية.
- تصلح المقابر وتصونها وتنشئ المصالح العمومية المكلفة بتنظيم الجنائز.
- تنظم الندوات والمحاضرات والمعارض التي تتعلق بالثقافة الإسلامية تبعا للبرنامج الذي يقرره وزير الشؤون الدينية.
- تعد قوائم المترشحين لحج بيت الله الحرام.
- تحافظ على المساجد التي تكتسي طابعا تاريخيا.

### 4- صلاحيات البلدية في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية:

حددت المادة 123 من القانون 10-11 صلاحيات البلدية في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق بالبلدية فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة طرق البلدية.
- وضع إشارات المرور التابعة لشبكة طرقها.

<sup>(1)</sup> المادة 122 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> المادة 2-3 من المرسوم رقم 81-386 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال الشؤون الدينية.

<sup>(3)</sup> المادة 123 من القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

بالإضافة إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطن في حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ التي حددتها المادة 124 من نفس القانون<sup>(1)</sup>.

إضافة وتفصيلا لما سبق:

أ- حدد المرسوم رقم 81-374 المؤرخ في 1981/12/26 لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في مجال الصحة مهام البلدية في مجال الصحة في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تتولى البلدية بالاتصال مع مدير القطاع الصحي إنجاز الهياكل الأساسية البسيطة للصحة وتجهيزها لاسيما:

✓ قاعات العلاج

✓ عيادات الولادة الحضرية والقروية.

✓ وحدات حماية الأمومة والطفولة.

✓ مراكز الصحة

✓ العيادات متعددة الاختصاص.

- ترسل إلى البلدية قائمة مداومة الأطباء وجراحي الأسنان والصيدلة والأطباء الآخرين العاملين في ترابها. وتسهر البلدية على تطبيقها فعليا.

- تتولى البلدية في ميدان الوقاية الطبية تنظيم ومتابعة الأعمال الآتية بالاتصال مع المصالح المختصة التابعة للدولة:

✓ التلقيح.

✓ حفظ الصحة المدرسية.

✓ حماية الأمومة والطفولة.

✓ التربية الصحية.

✓ مكافحة ناقلات الأمراض المعدية.

- تتولى في إطار التنظيم الجاري به العمل نقل المصابين بالأمراض العقلية إلى المراكز الملائمة.

ب- حدد المرسوم رقم 81-379 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع المياه. اختصاص البلدية مجال المياه في ما يلي<sup>(3)</sup>:

<sup>(1)</sup> المادة 124 من القانون 10-11 المرجع السابق.

<sup>(2)</sup> المواد 2، 3، 5 من المرسوم رقم 81-374 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية ومجال اختصاصهما في مجال الصحة.

<sup>(3)</sup> المادة 6 من المرسوم رقم 89-379 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال المياه.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

- تقوم بالدراسات الضرورية لتنفيذ الأشغال المتعلقة بالتطهير.
- تنجز المنشآت الأساسية لتطهير المياه وتنقيتها.
- تقوم أيضا بإنجاز جميع الأشغال الخاصة بحماية التجمعات السكانية من المياه الضارة.
- تسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بحماية الوسط الطبيعي لاسيما الاحتياطات المائية من أي صرف ملوث أو روافد حضرية وصناعية.
- ج- حدد المرسوم رقم 81-385 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في قطاع المنشآت القاعدية اختصاص البلدية في مجال الطرقات بما يلي<sup>(1)</sup>:
- تتخذ البلدية أي إجراء هدفه رفع الحصر عن مختلف أجزاء تراب البلدية وتطوير طرق المواصلات ذات الأهمية الاقتصادية والثقافية أو السياحية حتى يتسنى استغلال جميع الطاقات.
- تشق الطرقات البلدية وتجعلها عصرية.
- تنجز جميع الأشغال الكبرى عبر الطرق البلدية.
- تنشئ أي مصلحة تقنية ملائمة تخصص للقيام بالصيانة الاعتيادية لشبكات الطرق.
- تسهر البلدية على تطبيق التنظيم المتعلق بأرضية الطرق العامة لاسيما تطبيق القواعد الناتجة عن تسطير حدود ما.
- تقترح على الوالي تصنيف الطرق البلدية.
- تنشئ البلدية أي مصلحة تقنية ملائمة للصيانة الاعتيادية لشبكة الطرق في البلدية.

### 5- اختصاصات البلدية في المجال الاقتصادي والمالي:

- طبقا للمادة 109 من القانون رقم 11-10 تخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي وفي مجال حماية البيئة والأراضي الفلاحية يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين، وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال.
- وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> المواد 2، 3، 4 من المرسوم رقم 81-385 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع المنشآت القاعدية.

<sup>(2)</sup> عمار بوضيف، مرجع سابق، ص 381، 382.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

في الجانب المالي حمل القانون رقم 11-10 البلدية مسؤولية تسير مواردها المالية وتعبئتها خاصة فيما يخص حصيلة الجباية، مداخيل ممتلكاتها، الإعانات والمخصصات، ناتج الهبات والوصايا، القروض، ناتج الخدمات الخاصة التي تؤديها، ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية بما فيها الفضاءات الإشهارية، والناتج المحصلة مقابل مختلف الخدمات، كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بإعداد الميزانية الأولية والميزانية التكميلية ويصادق عنهما ويقوم بإعداد الحساب الإداري. كما تم له الإشارة سابقاً<sup>(1)</sup>.

من خلال هذا المبحث تم الاطلاع على مختلف مهام البلدية من الناحية القانونية. إلا أن الأعمال التي تقوم بها البلدية على أرض الواقع هي أكبر بكثير من هذه المهام نتيجة ارتباط مصالح المواطنين من كل الفئات بالبلدية. كما لاحظت أن المشرع في سنوات الثمانينات اهتم اهتمام كبير بصلاحيات البلدية حيث ظل العمل بمختلف المراسيم التي صدرت سنة 1981 الى يومنا هذا.

<sup>(1)</sup> المادة 169 من القانون رقم 11-10 مرجع سابق.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### المبحث الثالث: الموارد البشرية في البلدية

تسير الموارد البشرية في البلدية من خلال ثلاث نصوص تشريعية هي:

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلدية.

حيث حدد النص التشريعي الأول الإطار العام للوظيفة العمومية على اعتبار أن موظفي البلدية ينتمون إلى الوظيفة العمومية. أما النص التشريعي الثاني فحدد مختلف الشعب التي ينتمي إليها الموارد البشرية البلدية حيث قسم الموارد البشرية البلدية إلى شعب و كل شعبة تتكون من عدة أسلاك وكل سلك يتكون من عدة رتب حيث حدد شروط التوظيف والترقية والمهام والصنف والرقم الاستدلالي لكل رتبة أما النص التشريعي الثالث فقد حدد المناصب النوعية للبلدية.

تتوزع الموارد البشرية على ثمانية شعب هي: شعبة الإدارة العامة، شعبة الترجمة والترجمة الفورية، شعبة الوثائق والمحفوظات، شعبة الإعلام الآلي، شعبة الإحصائيات، شعبة التسيير التقني والحضري، شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، الشعبة الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية، بالإضافة إلى ذلك توجد المناصب النوعية للبلدية.

سنتطرق في هذا المبحث للموارد البشرية في البلدية من خلال النقاط التالية:

- شعبة الإدارة والترجمة والوثائق والمحفوظات.
- الشعب التقنية.
- شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
- الشعبة الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية.
- المناصب النوعية في البلدية.

#### 1- شعب الإدارة والترجمة والوثائق والمحفوظات:

- حصر المرسوم التنفيذي رقم 11-384 السابق الذكر الموظفين الإداريين في البلدية في ثلاث شعب هي:
- شعبة الإدارة العامة.
  - شعبة الترجمة والترجمة الفورية.
  - شعبة الوثائق والمحفوظات.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 1-1- شعبة الإدارة العامة:

ينظم موظفو الإدارة العامة في البلدية في خمسة أسلاك هي: سلك كتاب الإدارة الإقليمية، سلك أعوان الإدارة الإقليمية، سلك ملحقي الإدارة الإقليمية سلك المتصرفين الإقليميين، وسلك محاسبي الإدارة الإقليمية. يقسم كل سلك من هذه الأسلاك إلى عدة رتب ولكل رتبة مهام معينة وشروط توظيف، وترقية، وصنف، ورقم استدلالي خاص بها، الجدول رقم (3-1) يوضح مختلف أسلاك ورتب الإدارة العامة الإقليمية.

#### الجدول رقم (3-1): مختلف أسلاك ورتب الإدارة العامة

الصف	شروط التعيين	المهام	الرتبة	السلك
5	عن طريق الفحص المهني للحائزين على شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات أو شهادة معادلة لها	حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	كتاب الإدارة الإقليمية
6	-عن طريق الفحص المهني للحائزين على شهادة التحكم المهني في الكتابة أو شهادة معادلة لها.	إنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الأمانة، إيصال المكالمات الهاتفية، تسجيل البريد وتوزيعه	كاتب الإدارة الإقليمية	
8	-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها.	-تأطير أعمال حفظ البيانات -تقديم الوثائق الإدارية -استقبال المكالمات الهاتفية -تسجيل البريد وتوزيعه	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية	
10	-المسابقة: شهادة تقني سامي في الأمانة أو شهادة معادلة.	غير محددة	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية	
5	-المسابقة على أساس الاختبارات: مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي كاملة.	تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية للإدارة الإقليمية.	عون مكتب الإدارة الإقليمية	أعوان الإدارة الإقليمية
7	-المسابقة على أساس الاختبارات: مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة	-مهام الرتبة السابقة -تنفيذ المهام الإدارية	عون الإدارة الإقليمية	
	-المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة.	-مهام الرتبة السابقة -معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنظم للمصالح الإدارية الإقليمية	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	
9	-المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة البكالوريا + سنتين دراسة أو تكوين في التخصصات التي تحدد قائمتها بقرار مشترك من الوزير المكلف بالجماعات المحلية والوظيف العمومي	دراسة ومعالجة جميع الملفات التي تسند إليهم. -تنفيذ المهام المرتبطة بصلاحياتهم أو باحتياجات مصلحة تعينهم	ملحق الإدارة الإقليمية	ملحقو الإدارة الإقليمية
10	-المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو	-مهام الرتبة السابقة -مساعد المتصرفين الإقليميين في مهامهم المتعلقة	ملحق رئيسي للإدارة	

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

	شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد بقرار مشترك	بمعالجة ومتابعة الملفات	الإقليمية	
12	-على أساس الشهادة: خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 306-66 -على أساس المسابقة: شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.	-نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم في ميدان اختصاصه. -معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم طبقا للقوانين والتنظيمات. -المبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميادين التسيير الإداري والقانوني والاقتصادي والمالي	متصرف إقليمي	
14	-على أساس الشهادة: شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 419-06. -عن طريق المسابقة على أساس الاختيارات. شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.	-نشاطات التصميم والتقييم. -المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير تدخل في إطار المسائل الخاصة بصلاحيات الجماعات المحلية. -يعدون ويراقبون شرعية ومطابقة المنظومة القانونية ذات الطابع العام أو الخاص لاسيما مشاريع القرارات المحلية وكذا برامج التنمية المحلية وكل الآليات المعيارية المتعلقة بها.	متصرف إقليمي رئيسي	المتصرفين الإقليميين
16	/	-نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف. -إعداد السياسات العمومية المحلية وتقييم مدى تنفيذها على مستوى النتائج والآثار. -الدراسات والتحليل التي تستوجب مهارات متعددة في مجال التسيير العمومي المحلي.	متصرف إقليمي مستشار	
5	آلة للنزول	-مسك الوثائق المحاسبية. -إعداد كشوف الالتزام بالنفقات -حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.	مساعد محاسب الإدارة الإقليمية	
8	-المسابقة على أساس الاختيارات: شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.	-مهام الرتبة السابقة. -تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها -مسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به.	محاسب الإدارة الإقليمية	محاسبي الإدارة الإقليمية

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

10	المسابقة على أساس الاختبارات: - شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.	- مهام الرتبة السابقة - التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها. - ضمان احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات تنفيذ النفقات. - تجميع المعلومات المتعلقة بعنوان السنة المالية. - مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقاً للتنظيم. - تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة. - تحضير مشاريع الميزانية.	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
----	---	--	-------------------------------

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 21/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية رقم 53 بتاريخ 28/09/2011، ص ص 06 إلى 13 و ص 49.

تتم الترقية في شعبة الإدارة العامة من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك أو من أعلى رتبة في سلك إلى أول رتبة في السلك الموالي عن طريق الامتحان المهني بنسبة 30% للذين لديهم خبرة محددة قانوناً عادة 05 سنوات، أو عن طريق الاختيار للذين لديهم عدد سنوات خدمة فعلية محددة قانوناً عادة 10 سنوات، أو عن طريق الشهادة للموظفين المرشحين الذين تحصلوا على الشهادة التي يتم التوظيف على أساسها وذلك بعد توظيفهم. يمكن أن يستدعي موظفو إدارة الجماعات الإقليمية الموجودون في حالة نشاط على مستوى البلديات والمتمتومون لأسلاك المتصرفين الإقليميين ملحقين وأعاون الإدارة الإقليمية للعمل في الحالة المدنية للبلدية. ويظم سلك الحالة المدنية رتبتين فقط هما عون الشباك للحالة المدنية، ومفوض الحالة المدنية. الجدول رقم (3-2) يوضح مهام كل رتبة وشروط الاستدعاء والتصنيف .

### الجدول رقم (3-2): رتب سلك الحالة المدنية

الرتبة	المهام	شروط الاستدعاء	الصف
عون الشباك للحالة المدنية	- استقبال الملفات والوثائق المسلمة من طرف المواطنين. - مراقبة محتوى الوثائق والملفات ومطابقتها - إعداد الوثيقة المطلوبة. - طرح الوثائق للإمضاء من طرف المسؤول أو مفوض الحالة المدنية. - تسليم الوثائق لطالبيها.	- رتبة عون مكتب - رتبة عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية + دورة تكوين متخصص.	5
مفوض الحالة المدنية	- استلام تصريحات الولادات والزواج والوفاة بالإضافة إلى تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية. - تحرير وتسليم جميع الوثائق الخاصة بالتصريحات المذكورة سابقاً. - التصديق على الإمضاءات والوثائق.	- عون الإدارة الإقليمية + 10 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف. - عون رئيسي للإدارة الإقليمية + 05 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف	7 8

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 ص 13، 14 و ص 49.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

تضم شعبة الإدارة العامة أربعة مناصب عليا هي: مكلف بالدراسات في الإدارة الإقليمية، منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها، مكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية، مساعد المندوب البلدي. الجدول رقم (3-3) يوضح مهام مختلف هذه المناصب وشروط التعيين والصنف.

### الجدول رقم (3-3): المناصب العليا لشعبة الإدارة العامة الإقليمية

المنصب	المهام	شروط التعيين	الصنف
مكلف بالدراسات في الإدارة الإقليمية	- إعداد الدراسات الخاصة. - إعداد تقارير تحليل وتلخيص في إطار ميدان اختصاصه.	- رتبة متصرف إقليمي + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.	8
منسق أشغال	- تحضير اجتماعات المجلس المنتخب ولجانه بالتنسيق مع المصالح المعنية. - إعداد وتبليغ الاستدعاءات لأعضاء المجلس واللجان. - ضمان أمانة المجلس واللجان. - ترتيب وحفظ تسجيلات مداورات المجلس واللجان طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.	- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف. - ملحق الإدارة الإقليمية + 08 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.	
مكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية	- ضمان استقبال الجمهور وإعلامهم. - يوجه المرتفقين نحو المصالح المختصة. - يقترح تدابير تحسين ظروف الاستقبال. - يشرف على نشاط الأعوان المكلفين بالاستقبال والتوجيه وينسقه.	- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. - ملحق الإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها + 08 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. - عون رئيسي للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة + 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	4
مساعد المندوب البلدي	يساعد المندوب البلدي في تأدية مهامه	- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. - ملحق الإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة + 08 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	6

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 ص 13، 14، 15 وص 49.

من خلال النظر بالدراسة والتمعن للجداول الثلاثة السابقة نجد هناك جوانب إيجابية وأخرى سلبية لشعبة الإدارة العامة الإقليمية.

#### أ- الجوانب الإيجابية:

- 1- تنوع طرق الترقية بين الامتحان المهني، الاختيار، وعلى أساس الشهادة.
- 2- إمكانية ترقية مختلف الرتب إلى رتب أعلى في نفس السلك وفي السلك الموالي مما يؤدي إلى زيادة اجتهاد وطموح مختلف الموظفين.
- 3- تحديد مهام مختلف رتب الأسلاك المختلفة خاصة سلك محاسبي الإدارة الإقليمية وسلك الحالة المدنية.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

4- عدم تميز سلك الحالة المدنية في التوظيف بل يتم العمل بها عن طريق الاستدعاء من مختلف أسلاك الإدارة الإقليمية.

5- الترقية عن طريق الشهادة يشجع الموظفين على زيادة التكوين للرفع من مستواهم التعليمي والتكويني.

### ب- الجوانب السلبية:

1- نسب الترقية عن طريق الامتحان المهني والاختيار المحدد بـ 30% و 10% على التوالي غير عملية إذ لترقية موظف واحد عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار يتطلب وجود ثلاث مناصب على الأقل للأول وعشر مناصب على الأقل للثاني.

2- عدم تحديد شروط الترقية عن طريق الاختيار يترك الباب مفتوحاً للتمييز بين الموظفين والاعتماد على المحاباة للترقية.

3- الاعتماد على القرارات المركزية في تحديد التخصصات المطلوبة في التوظيف في سلك ملحقي الإدارة الإقليمية.

4- الاعتماد على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية "DUEA" كأعلى شهادة للتوظيف في سلك المحاسبة يؤدي إلى حرمان البلدية من استقطاب حاملي الشهادات العليا في هذا الاختصاص ويقصي حاملي شهادة تقني سامي وليسانس في المحاسبة من التوظيف.

5- عدم مراعاة مخرجات الجامعة الحالية في التوظيف انعدام وجود شهادة الماستر.

6- إقصاء الموظفين الحاصلين على شهادات مطلوبة في الترقية قبل التوظيف من الترقية يعكس الواقع المرير الذي يعانيه الجامعيين في التوظيف إذ يوظفون بشهادات أقل من التي يحملونها ثم يحرمون بعد ذلك من الترقية بسبب حصولهم على هذه الشهادات قبل التوظيف.

7- الاعتماد على الترقية على شهادات يجب الحصول عليها بعد التوظيف وهذه الشهادات لم يعد لها وجود في الجامعة مما يجعل الترقية مستحيلة مثل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DUEA).

8- تصنيف حاملي شهادة ليسانس والماجستير في الصنفين 12 و 14 على التوالي ضعيف بالمقارنة مع القطاعات الأخرى مما لا يساعد على استقطاب حاملي هذه الشهادات من ذوي الكفاءات للتوظيف في البلدية.

### 1-2- شعبة الترجمة والترجمة الفورية:

تضم شعبة الترجمة والترجمة الفورية سلك واحد يتكون من ثلاث رتب هي المترجم (الترجمان) للإدارة الإقليمية، المترجم الرئيسي للإدارة الإقليمية، ورئيس المترجمين للإدارة الإقليمية. الجدول رقم (3-4) يوضح مهام مختلف رتب شعبة الترجمة والترجمة الفورية، وشروط التوظيف، والتصنيف.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### الجدول رقم (3-4): أسلاك ورتب شعبة الترجمة والترجمة الفورية

الرتبة	المهام	شروط التوظيف	الصفن
المترجم - المترجم للإدارة الإقليمية	- ترجمة كل مراسلة أو نص أو مصنف - ترجمة كل الوثائق التي يعهد بها لهم في إطار نشاطات الإدارة التي يمارسون بها أعمالهم: - الترجمة الفورية الاعتيادية.	- المسابقة على أساس الاختبارات : شهادة ليسانس في التعليم العالي في الترجمة الفورية أو شهادة معادلة.	12
المترجم الرئيسي للإدارة الإقليمية	- مهام الرتبة السابقة. - الترجمة الفورية أثناء الملتقيات والندوات والمؤتمرات. - تنسيق نشاط العديد من المترجمين	- المسابقة على أساس الاختبارات : شهادة الماجستير في الترجمة أو الترجمة الفورية أو شهادة معادلة.	14
رئيس المترجمين للإدارة الإقليمية	- تأطير المترجمين والمترجمين الرئيسيين والإشراف على أشغالهم. - الطلب من المترجمين القيام بالترجمة الفورية أثناء اللقاءات الرسمية. - تسيير مصلحة	/	16

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 15، 16 و ص 50.

تم الترقية في هذه الشعبة من الرتبة الأولى الى الرتبة الثانية عن طريق الامتحان المهني بنسبة 30% لمترجمي الإدارة الإقليمية الذين لديهم خبرة 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، أو عن طريق الاختيار بنسبة 10% للذين لديهم 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، أو عن طريق الشهادة للموظفين المرشحين الذين تحصلوا على شهادة الماجستير في الترجمة أو الترجمة الفورية أو شهادة معادلة بعد توظيفهم. ومن الرتبة الثانية الى الرتبة الثالثة عن طريق الامتحان المهني للمترجمين الرئيسيين للإدارة الإقليمية الذين لديهم خبرة 07 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، أو عن طريق الاختيار بنسبة 20% للمترجمين الرئيسيين للإدارة الإقليمية الذين لديهم 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

يضم سلك الترجمة والترجمة الفورية منصب عالي واحد هو "المكلف ببرامج الترجمة والترجمة الفورية، ويتولى مهمة الإشراف على مجموع أعمال الترجمة والترجمة الفورية وتنسيقها. يرقى إلى هذا المنصب المترجم الرئيسي للإدارة الإقليمية الذي له ثلاث سنوات خدمة فعلية بصفة موظف ومترجم الإدارة الإقليمية الذي يثبت خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة<sup>(1)</sup>، ويحصل على زيادة استدلالية بالمستوى 08 والرقم الاستدلالي 195<sup>(2)</sup>.

نلاحظ أن مختلف رتب سلك الترجمة والترجمة الفورية لا يمكن أن توجد إلا في البلديات الكبرى مثل عواصم الولايات أو على مستوى الولاية على اعتبار أن البلديات الصغرى لا تحتاج إلى أعمال ترجمة.

(1) المرجع السابق، ص 16.

(2) المرجع السابق، ص 54.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 1-3- شعبة الوثائق والمحفوظات:

تضم شعبة الوثائق والمحفوظات سلك واحد يتكون من خمس رتب هي عون تقني في الوثائق والمحفوظات للإدارة الإقليمية، مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية، وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية، وثائقي أمين محفوظات رئيس الإدارة الإقليمية، رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية. والجدول رقم (3-5) يوضح مهام مختلف رتب هذه الشعبة وشروط التوظيف والترقية والتصنيف.

#### الجدول رقم (3-5): رتب شعبة الوثائق والمحفوظات

الرتبة	المهام	شروط التوظيف	الصف
عون تقني في الوثائق والمحفوظات للإدارة الإقليمية	فوز الوثائق وتسجيلها، إعداد جذاذات الدوريات، الجرد، وضع الوثائق في متناول المستعملين، أشغال التجليد والترميم.	آيلة للزوال	7
مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	- استلام الوثائق الإدارية وتسجيلها وتصنيفها وحفظها في الأرشيف - تحسين الجرد - تكوين الرصيد الوثائقي وتسييره	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم اقتصاد المكتبات	10
وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	- تكوين أرصدة الوثائق والمحفوظات الموكلة لهم وإثرائها وصيانتها وتصنيفها وفهرستها حسب القواعد المعمول بها. - القيام بالأبحاث الوثائقية. - تنسيق الأعمال في هذا الإطار.	المسابقة على أساس الاختبارات: ليسانس في علم اقتصاد المكتبات أو شهادة معادلة لها.	12
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	- مهام الرتبة السابقة. - البحث عن الوثائق واقتنائها والحفاظ عليها وتحليلها واستغلالها وتوزيعها - تكوين قواعد المعطيات الوثائقية وتصميم منظومات الاستغلال المرتبطة بها.	المسابقة على أساس الاختبارات: الماجستير في علم اقتصاد المكتبات أو شهادة معادلة لها	14
رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية	- مهام الرتبة السابقة. - تصميم المنظومات الوثائقية وتنظيمها واستغلالها. - إنجاز الملخصات والملفات الوثائقية. - إعداد مطبوعات تتصل بالجماعات المحلية	/	16

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 17، 18، 19 و ص 50.

تتم الترقية في هذه الشعبة من رتبة إلى رتبة أعلى منها عن طريق الامتحان المهني بنسبة 30% للذين لديهم خبرة محددة قانونا عادة 05 سنوات، أو عن طريق الاختيار بنسبة 10% للذين لديهم عدد سنوات خدمة فعلية محددة قانونا عادة 10 سنوات، أو عن طريق الشهادة للموظفين المرشحين الذين تحصلوا على الشهادة التي يتم التوظيف على أساسها وذلك بعد توظيفهم.

تضم شعبة الوثائق والمحفوظات منصبين عاليين فقط هما المكلف بالبرامج الوثائقية والأرشيف، ومحافظ المكتبة. والجدول رقم (3-6) يوضح مهام هذين المنصبين وشروط الترقية لهما والتصنيف.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### الجدول رقم (3-6): المناصب العليا في شعبة الوثائق والمحفوظات

الرتبة	المهام	شروط الترقية	الصف
المكلف بالبرامج الوثائقية والأرشيف	- إدارة وتنسيق جمع المعلومات الوثائقية واستغلالها. - المسؤولية عن المحافظة والحفاظ على سجلات الحالة المدنية. - إعداد تحت سلطة ضابط الحالة المدنية نسخ جديدة من السجلات المتلفة بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة.	- وثائقي أمين محفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف. - وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف.	08
محافظ المكتبة	- ضمان تسيير وتنشيط المكتبة. - تهيئة الظروف المادية والبشرية للمحافظة على المكتبة والاستغلال الأمثل لها. - إعداد برامج الحفظ الخاصة بمختلف الدعائم المعلوماتية. - توجيه القراء وإرشادهم. - وضع المراجع والوثائق المطلوبة تحت تصرف القراء. - ضمان إعادة المراجع والوثائق. - ضمان جرد المراجع والوثائق. - تحديد احتياجات وطلبات المستعملين وتلبيتها.	- وثائقي أمين محفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف. - وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	08

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 19، 20 و ص 54.

### 2- الشعب التقنية:

تتكون الشعب التقنية في الإدارة الإقليمية من شعبة الإعلام الآلي، شعبة الإحصائيات، شعبة التسيير التقني والحضري، وشعبة المهندسين المعماريين. تتكون هذه الشعب كلها من نفس الأسلاك وتشارك فيما بينها في نفس الرتب وتخضع لنفس شروط التوظيف والترقية والتصنيف والرقم الاستدلالي إلا أنها تختلف في الاختصاص وبالتالي في المهام والمناصب العليا.

في ما يلي سنتعرض إلى مختلف رتب الشعب التقنية وشروط التوظيف والترقية والتصنيف، وإلى المناصب العليا لمختلف الشعب أو الأسلاك. أما مهام كل رتبة في كل سلك لا يمكن التعرض لها نظرا لكثرتها واختلافها حسب خصوصية كل سلك<sup>(1)</sup>.

تتكون كل شعبة من الشعب التقنية من ثلاث أسلاك هي سلك الأعوان التقنيين للإدارة الإقليمية، سلك تقنيي الإدارة الإقليمية، وسلك مهندسي الإدارة الإقليمية. ويتكون كل سلك من عدة رتب. الجدول رقم (3-7) يوضح مختلف أسلاك ورتب الشعب التقنية وشروط التوظيف والترقية والتصنيف والرقم الاستدلالي.

<sup>(1)</sup> للاطلاع على مهام كل رتبة لمختلف الشعب ارجع إلى المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق من الصفحة 20 إلى 37.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### الجدول رقم (3-7): أسلاك ورتب التقنيين لمختلف الشعب

الصف	شروط التوظيف	الرتبة	السلك
5	الفحص المهني: شهادة الكفاءة المهنية في التخصص أو شهادة معادلة لها.	عون تقني للإدارة الإقليمية	الأعوان التقنيين للإدارة الإقليمية
6	الفحص المهني: شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية	
7	/	معاون تقني	
8	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.	تقني الإدارة الإقليمية	تقني الإدارة الإقليمية
10	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة تقني سامي أو شهادة معادلة لها في التخصص.	تقني سامي الإدارة الإقليمية	
12	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها في التخصص	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية	مهندس الإدارة الإقليمية
13	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة مهندس دولة في التخصص أو شهادة معادلة لها.	مهندس دولة للإدارة الإقليمية	
14	المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها في التخصص	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية	
16	/	رئيس مهندسين للإدارة الإقليمية	

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص (من 20 إلى 37) وص 55  
وص من 50 إلى 52

تتم الترقية في هذه الشعبة من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك أو من آخر رتبة في سلك إلى أول رتبة في السلك الموالي عن طريق الامتحان المهني بنسبة 30% للذين لديهم خبرة محددة قانونا عادة 05 سنوات، أو عن طريق الاختيار بنسبة 10% للذين لديهم عدد سنوات خدمة فعلية محددة قانونا عادة 10 سنوات، أو عن طريق الشهادة للموظفين المرشحين الذين تحصلوا على الشهادة التي يتم التوظيف على أساسها وذلك بعد توظيفهم.

تختلف المناصب العليا في الشعب التقنية حسب نوع الشعبة والجدول رقم (3-8) الموالي يوضح مختلف المناصب العليا لمختلف الشعب التقنية وشروط التوظيف والترقية والتصنيف مع عدم التعرض للمهام بسبب الكثرة والاختلاف حسب الاختصاص.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### الجدول رقم (3-8): المناصب العليا لمختلف الشعب التقنية

المستوى	شروط التعيين	المنصب العالي	الشعبة
08	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	مسؤول قواعد المعطيات والمنظومات المعلوماتية	الإعلام الآلي
08	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، مهندس دولة في الإعلام الآلي + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 05 سنوات من الخدمة الفعلية.	مسؤول الشبكة	
06	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية + 8 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	مسؤول رقمنة الحالة المدنية	
08	مهندس رئيسي في الإحصاء للإدارة الإقليمية + 03 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، مهندس دولة في الإحصاء للإدارة الإقليمية + 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، مساعد مهندس دولة في الإحصاء للإدارة + 8 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	مكلف بالبرامج الإحصائية	الإحصائيات
08	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري أو مهندس معماري للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف، مهندس دولة في التسيير التقني والحضري أو مهندس معماري + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، مساعد مهندس في التسيير التقني والحضري + 08 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	رئيس مشروع تقني وحضري	التسيير التقني والحضري
05	مساعد مهندس في التسيير التقني والحضري + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، تقني سامي في التسيير التقني والحضري + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	منسق الأشغال	
03	تقني سامي في التسيير التقني والحضري + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، تقني سامي في التسيير التقني والحضري + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، معاون تقني في التسيير التقني والحضري + 08 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	رئيس فوج تقني وحضري	

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص (من 20 إلى 37).

مما سبق وبالاطلاع على مهام مختلف رتب مختلف الشعب التقنية نجدها حددت بدقة كبيرة مما يسهل على كل موظف تقني أداء مهامه بسهولة. كما نلاحظ تركيز الجماعات الإقليمية في الجانب التقني على الإحصاء والإعلام الآلي وإعطائهما نفس أهمية الهندسة المعمارية والتسيير الحضري نظرا لدورهما الفعال في عملية التخطيط والاستشراف، كما يعكس أيضا اعتماد الجماعات الإقليمية ومنها البلدية على الإحصاء والرقمنة. إن التوظيف في الجانب التقني بالاعتماد على شهادات تقني وتقني سامي ومهندس دولة لم يراعي فيه مخرجات الجامعة الجزائرية لأن مثل هكذا شهادات هي آيلة للزوال ولم يعد لها وجود في الجامعة الجزائرية. لذلك يجب إعادة تكييف شروط التوظيف مع ما هو موجود من شهادات كأن تعوض شهادة تقني سامي بشهادة ليسانس LMD، وشهادة مهندس دولة بشهادة الماستر.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

تبقى كذلك عملية الترقية عن طريق الامتحان المهني وعن طريق الاختيار تعاني من نفس المشاكل التي تعاني منها شعبة الإدارة السابقة الذكر.

### 3- شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة:

تضم شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة أربعة أسلاك هي سلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية، مراقبو النظافة والنقاوة العمومية، مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، والأطباء البيطرة للإدارة الإقليمية يضم كل سلك من هذه الأسلاك عدة رتب. لكل رتبة مهام وشروط توظيف وترقية وتصنيف ورقم استدلاي. سنركز على مهام مختلف الرتب بدقة لما تكتسيه هذه الشعبة من أهمية في حياة المواطن وذلك من خلال الجدول رقم (3-9) الموالي:

#### الجدول رقم (3-9): أسلاك ورتب شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة

الصف	شروط التوظيف	المهام	الرتبة	السلك
1	- التأهيل البدني الذي يتوافق مع طبيعة النشاط	- تنفيذ عمليات النظافة والنقاوة العمومية الحضرية في الأماكن العمومية الخارجية بناءً على قواعد النظافة والنقاوة المعمول بها. - التدخل في مجال نظافة المحيط والنقاوة في كامل تراب البلدية. - التدخل في كل مهام الحفاظ على النظافة والنقاوة العمومية الجماعية. - ضمان محاربة كل الكائنات الضارة (الفئران والحشرات) في إطار احترام قواعد البيئة، القبض على الحيوانات المتشردة ونقلها إلى المخسر، التطهير من الحشرات الضارة.	عون النظافة والنقاوة العمومية	أعوان النظافة والنقاوة العمومية
3	/	- مهام الرتبة السابقة - الأعمال التقنية للنظافة و النقاوة للبنيات و الطرق والشبكات المختلفة والمساحات الطبيعية و المساحات الخضراء	عون رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية	
5	/	مهام الرتبة السابقة - مراقبة عمليات جمع وإفراغ وإزالة القمامات المنزلية والنفايات الصلبة. - ضمان احترام جميع القواعد المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية. - تنفيذ قواعد النظافة التي تهدف إلى الوقاية من الأخطار التي تمس بصحة السكان.	رئيس أعوان في النظافة والنقاوة العمومية	
8	- الاختبار: شهادة تقني أو شهادة معادلة في مجال النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	- المساهمة في إعداد برنامج الحفظ والصيانة وتنفيذه. - تأطير أعوان النظافة والنقاوة العمومية. - ضمان متابعة مختلف المشاريع المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	مراقب في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	مراقب النظافة والنقاوة العمومية

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

		<p>-متابعة عمليات حفظ وصيانة الشبكات.</p> <p>-الإشراف على أشغال التنفيذ.</p>		
10	<p>-المسابقة على أساس الاختبار: تقني سامي أو شهادة معادلة لها في التخصصات التالية:</p> <p>-البيئة، البيولوجيا والميكروبيولوجيا البرية والبحرية، الكيمياء، علم البيئة، علوم البحار، علوم الماء والبيئة، مراقبة النوعية في الصناعات الغذائية، معالجة المياه، تسيير واقتصاد المياه، المحيط والنظافة، تسيير وإعادة تأهيل النفايات.</p>	<p>-مهام الرتبة السابقة.</p> <p>-تنفيذ مشاريع الدراسات أو الإنجازات التقنية المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية والبيئة.</p> <p>-الإشراف على عمليات حفظ وصيانة الشبكات.</p> <p>-القيام بعمليات مراقبة تنفيذ الأشغال وتقييم نتائجها.</p> <p>-المساهمة في التسيير التقني للمنشآت.</p> <p>-ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها واحترام قواعد النظافة والأمن.</p> <p>-المشاركة في اجتماعات التنسيق مع مختلف المتدخلين.</p>	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
12	<p>-المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة ليسانس أو شهادة الدراسات العليا في التخصصات المذكورة في ما يلي:</p> <p>-البيئة، البيولوجيا والميكروبيولوجيا البرية والبحرية، الكيمياء، علم البيئة، علوم البحار، علوم الماء والبيئة.</p>	<p>-المساهمة في تنفيذ مختلف برامج النظافة والنقاوة العمومية.</p> <p>-كشف النقائص المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية وتقديم المقترحات الضرورية</p> <p>-تحديد المرافق العمومية البلدية والولائية التي تخضع للتفتيش.</p> <p>-معاينة المخالفات المتعلقة بالتنظيف والنظافة والنقاوة العمومية.</p> <p>-المساهمة في القضاء على النشاطات المضرة بالبيئة والمحيط الحضري.</p> <p>-التحقق من رفع التحفظات المسجلة.</p> <p>-المساهمة في تطبيق التعليمات الصحية المعمول بها.</p> <p>-السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع.</p> <p>-إقرار ومتابعة عمليات التخلص من المواد التي تجاوزت صلاحيتها.</p> <p>-مراقبة نظافة المطاعم المدرسية.</p> <p>-إعداد تقارير وحصائل دورية وسنوية.</p>	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
13	<p>المسابقة على أساس الاختبارات: شهادة مهندس دولة أو شهادة معادلة لها في التخصصات المطلوبة في مفتش النظافة و النقاوة العمومية.</p>	<p>-مهام الرتبة السابقة.</p> <p>-المساهمة في إعداد برامج ومخططات التدخل.</p> <p>-ضمان تطبيق التنظيمات الصحية السارية المفعول، والمساهمة في شرح قواعد النظافة.</p> <p>-المساهمة في مراقبة مؤسسات إنتاج وبيع المواد الغذائية وكذا المؤسسات المصنفة.</p> <p>-أخذ العينات وإجراء التحاليل في الميدان المتعلق بنشاطهم</p>	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة	

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

		- اقتراح التعديلات على رخص الاستغلال أو سحبها المؤقت أو النهائي. - المساهمة في حملات محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان. - المساهمة في تنظيم حملات التطعيم.		
14	/	مهام الرتبة السابقة - المساهمة في إعداد أدوات وطرق وإجراءات تدخل مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. - المساهمة في إعداد وتنفيذ برامج التفتيش.	مفتش قسم النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
16	/	- مهام الرتبة السابقة. - إعداد تقارير حول تنفيذ برامج التفتيش. - تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح المتدخلة. - تأطير ومتابعة فرق التفتيش في مجال النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	رئيس مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
13	- المسابقة على أساس الاختيارات: شهادة طبيب بيطري أو شهادة معترف بها.	- مراقبة تطبيق التنظيمات الصحية. - مراقبة المواد الغذائية ذات الأصل الحيواني. - تحديد منشآت وأماكن الذبح. - المشاركة في مراقبة المذابح. - التربية الصحية البيطرية. - المساهمة في تنفيذ برامج ونشاطات محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان.	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية
15	/	- مهام الرتبة السابقة. - إعداد برامج التفتيش والمراقبة. - وضع مخططات محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان. - تنسيق النشاطات من مختلف المتدخلين في مجال الصحة الحيوانية.	طبيب بيطري رئيس الإدارة الإقليمية	
17	/	- مهام الرتبة السابقة. - المراقبة والإشراف على نشاط الأطباء البيطريين، والأطباء البيطريين الرئيسيين.	رئيس الأطباء البيطريين	

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص (من 37 إلى 43) وص 53.

تتم الترقية في هذه الشعبة من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك أو من آخر رتبة في سلك إلى أول رتبة في السلك الموالي عن طريق الامتحان المهني بنسبة 30% للذين لديهم خبرة محددة قانونا تتراوح بين 05 و07 سنوات، أو عن طريق الاختيار بنسبة 10 أو 20% للذين لديهم عدد سنوات خدمة فعلية محددة قانونا عادة 10 سنوات، أو عن طريق الشهادة للموظفين المرشحين الذين تحصلوا على الشهادة التي يتم التوظيف على أساسها وذلك بعد توظيفهم.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

تضم شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة ثلاث مناصب عليا هي رئيس مهمة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، منسق فرق النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، ورئيس فرق النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. الجدول رقم (3-10) الموالي يحدد مهام مختلف المناصب وشروط الترقية والتصنيف.

### الجدول رقم (3-10): المناصب العليا لشعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة

المستوى	شروط التعيين	المهام	المنصب
08	-مفتش قسم في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -طبيب بيطري للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 08 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	-المبادرة بالاتصال مع السلطة السلمية بمهام التفتيش . -المساهمة في إعداد برامج التفتيش ومتابعة وتقييم تنفيذها. -الإشراف على المهام المخولة للمفتشين وتنسيقها. -تقييم تنفيذ إجراءات ومنظومة تسيير النظافة والنقاوة العمومية. -اقتراح أي إجراء من شأنه تحسين منظومة تسيير النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. -المساهمة في متابعة الملفات التي تم تحويلها للهيئات القضائية المختصة. -المساهمة بالاتصال بأجهزة الدولة والجماعات الإقليمية الأخرى في مكافحة أي خطر يمس النظافة والصحة العمومية والبيئة. -إعداد الحصائل الدورية لنشاطات التفتيش وإعداد تقارير المهام.	رئيس مهمة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
04	-مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 03 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -مراقب في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	-المساهمة في إعداد مخطط النشاط النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. -توزيع المهام بين الفرق وتقييم عملها. -الإشراف وتنسيق الأشغال. -ضمان احترام تعليمات السلامة والأمن. -إعداد التقارير الدورية. -المشاركة في عمليات التكوين والتمهين	منسق فرق النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
03	-عون رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	-ضمان المحافظة على المعدات والتجهيزات وصيانتها. -تنسيق الأشغال وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق. -ضمان احترام تدابير وتعليمات النظافة والأمن.	رئيس فرقة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 43، 44 وص 55.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ اهتمام السلطات العمومية بشعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة حيث حددت بدقة مهام كل رتبة من رتب هذه الشعبة مما أدى إلى حصر مختلف المهام المتعلقة بعملية النظافة العمومية تم توزيعها على مختلف الرتب في شكل هرمي يساعد على أدائها بسهولة. كما تم تأطير هذه الشعبة بحاملي الشهادات الجامعية من أطباء بياطرة، ومهندسين، وحاملي شهادة ليسانس في مختلف الاختصاصات المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية والبيئة مما يؤدي إلى تخطيط وتنظيم وأداء هذه المهمة بكفاءة عالية مما يؤدي إلى المحافظة على الصحة العمومية والبيئة.



## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### 4- الشعب الاجتماعية والثقافية والرياضية:

تتكون الشعب الاجتماعية والثقافية والرياضية من سلك المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية، سلك المستشارين الاجتماعيين للإدارة الإقليمية، وسلك مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية. ينظم الجانب الاجتماعي والثقافي والرياضي في شكل مستشارين، بينما ينظم جانب الأمومة في شكل مساعدات. لهذا سنتعرض أولاً إلى سلك مستشارين الإدارة الإقليمية ثم إلى سلك المساعدات.

### 4-1- سلك المستشارين للإدارة الإقليمية:

يشمل هذا السلك نشاطين هما النشاطات الثقافية والرياضية، والنشاطات الاجتماعية، ويتكون من ثلاث رتب هي مستشار الإدارة الإقليمية، مستشار رئيس للإدارة الإقليمية، ورئيس مستشارين الإدارة الإقليمية. تختلف مهام هذه الرتب حسب نوع النشاط بين النشاطات الثقافية والرياضية من جهة، وبين النشاطات الاجتماعية من جهة ثانية<sup>(1)</sup>. وتشترك في شروط التوظيف والتصنيف والرقم الاستدلالي. الجدول رقم (3-11) يوضح رتب سلك المستشارين للنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية.

### الجدول رقم (3-11): رتب سلك المستشارين

الرتبة	شروط الترقية	شروط التوظيف	الصف
مستشار للإدارة الإقليمية	/	المسابقة على أساس الاختيارات: شهادة ليسانس التعلم العالي أو شهادة معادلة لها في التخصصات المطلوبة.	12
مستشار رئيسي للإدارة الإقليمية	-الامتحان المهني: (30%) مستشار للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. -الاختيار: (20%) مستشار للإدارة الإقليمية + الحصول على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة في التخصصات المطلوبة بعد التوظيف.	المسابقة على أساس الاختيارات: شهادة الماجستير في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في التخصصات المطلوبة	14
رئيس مستشارين للإدارة الإقليمية	الامتحان المهني: مستشار رئيسي للإدارة الإقليمية + 07 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.	/	16

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص (من 43 إلى 47) وص 53.

تضم شعبة النشاطات الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية منصبتين عاليتين هما: منسق إقليمي للنشاطات الثقافية والرياضية، ومنسق إقليمي للنشاطات الاجتماعية والتربوية. الجدول رقم (3-12) يحدد مهام المناصب النوعية لشعبة النشاطات الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية وشروط التعيين والتصنيف.

<sup>(1)</sup> للاطلاع على مهام مختلف رتب سلك المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية ومختلف رتب سلك المستشارين للنشاطات الاجتماعية ارجع إلى المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص من 44 إلى 47.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

### الجدول رقم (3-12): المناصب العليا للشعبة الاجتماعية، الثقافية، والترفيهية والرياضية

المستوى	شروط التعيين	المهام	المنصب
08	-مستشار رئيسي للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية + 03 سنوات خدمة فعلية. -مستشار للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية.	-إعداد وتأطير برامج ترقية النشاطات الثقافية والرياضية الجوارية، واقتراح الوسائل اللازمة لها. -التنسيق بين مختلف برامج نشاطات المؤسسات الثقافية والرياضية التابعة للجماعة الإقليمية وتشجيع المهارات المحلية. -ضمان تطوير المنشآت القاعدية الثقافية الرياضية المحلية حسب المعايير الخاصة. -تأطير فوج من المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية والإشراف على أعمالهم.	منسق إقليمي للنشاطات الثقافية والرياضية
08	-مستشار اجتماعي رئيسي للإدارة الإقليمية + 03 سنوات خدمة فعلية -مستشار اجتماعي للإدارة الإقليمية + 05 سنوات خدمة فعلية.	-ضمان التنسيق بين مختلف النشاطات الاجتماعية للجماعة الإقليمية. -ضمان تنفيذ السياسات المحلية في مجال النشاط الاجتماعي. -إعداد تقارير دورية حول النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الجماعة الإقليمية. -تأطير فوج من المستشارين الاجتماعيين للإدارة الإقليمية أو فوج من مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية.	منسق إقليمي للنشاطات الاجتماعية والترفيهية

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 48، 49 و ص 56.

### 4-2- سلك مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية:

يتكون سلك مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية من ثلاث رتب هي مساعدة الأمومة للإدارة الإقليمية، مساعدة الأمومة الرئيسية للإدارة الإقليمية، ورئيسة مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية. لكل رتبة من هذه الرتب مهام وشروط توظيف وترقية وتصنيف ورقم استدلالي الجدول رقم (3-13) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (3-13): رتب سلك مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية

الرتبة	المهام	شروط التوظيف	الصف
مساعدة الأمومة للإدارة الإقليمية	-ضمان التكفل بنشاطات الحضانة والأمومة. -ضمان اليقظة والتنشيط النفسي والحركي للرضع وللطفل. -ضمان النظافة الغذائية والجسدية والهندامية والمحيطية للرضع وللطفل. -ضمان حفظ صحة الرضع والطفل وأمنهما على المستوى الوقائي والعلاجي.	المسابقة على أسس الاختيارات: شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.	8
مساعدة الأمومة الرئيسية للإدارة الإقليمية	-مهام الرتبة السابقة. -المشاركة في إعداد المشروع الحياتي للطفل. -ضمان النمو النفسي والاجتماعي للطفل. -تثبيت مكانة الوالدين وتشجيع رابطة القرابة. -ضمان الشروط الضرورية لتوطيد علاقة الثقة.	المسابقة على أساس الاختيارات: شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها.	10

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

11	/	<p>-مهام الرتبة السابقة</p> <p>-المشاركة في إعداد برامج النشاطات البيداغوجية والتربوية.</p> <p>-تنظيم النشاطات التربوية والمحلية حسب احتياجات الطفل وتنفيذها.</p> <p>-تطوير الاتصال وتعزيز العلاقة ما بين الأشخاص.</p> <p>-المشاركة في تقييم نوعية وفعالية مخططات النشاطات.</p> <p>-الإشراف على عمل مساعدات الأمومة ومساعدات الأمومة الرئيسيات للإدارة الإقليمية وتأطيرها.</p>	<p>رئيسة مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية</p>
----	---	--	--

المرجع: إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مرجع سابق ص 47، 48 و ص 53.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ تدعيم الجماعات الإقليمية من حاملي شهادة ليسانس والماجستير في تخصصات مختلفة لها علاقة بالجانب الثقافي والرياضي والاجتماعي والتربوي مما يحسن تأطير وبالتالي تسير البلدية في هذا الجانب بالنسبة لسلك المستشارين. أما بالنسبة لمساعدات الأمومة فقد تم التركيز على التوظيف على شهادة تقني وشهادة تقني سامي وهذا يؤدي إلى ضعف التأطير في هذا الجانب ومن الأفضل الاعتماد على حاملي شهادة ليسانس والماستر في علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى التي لها علاقة بجانب الأمومة والطفولة.

### 5- المناصب النوعية في البلدية:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات المناصب النوعية في البلدية في ستة مناصب هي: أمين عام، رئيس قسم، مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، ورئيس فرع.

كما حدد نفس المرسوم مهام كل منصب وشروط التعيين فيه. للمناصب النوعية نفس المهام في مختلف البلديات إلا أنها تختلف في شروط التعيين حسب عدد السكان لكل بلدية ما عدا رئيس فرع لا يشترط عدد السكان.

قسم هذا المرسوم البلديات إلى أربعة أنواع هي:

- البلدية التي يقطنها أكثر من 150000 نسمة.
  - البلديات التي يقطنها أكثر من 100000 نسمة.
  - البلديات التي يقطنها أكثر من 50000 نسمة وأقل من 100000 نسمة.
  - البلديات التي يقطنها أكثر من 20000 نسمة وأقل من 50000 نسمة.
  - البلديات التي يقطنها أقل من 20000 نسمة.
- الجدول رقم (3-14) يحدد المناصب النوعية في البلدية ومهامها وشروط التعيين فيها.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

**الجدول رقم (3-14): المناصب النوعية في البلدية**

شروط التعيين			المنصب
شروط الأقدمية	السلك الأصلي	عدد السكان (نسمة)	
05 سنوات أقدمية من بينها ثلاث سنوات في منصب أمين عام للبلدية يتراوح عدد سكانها بين 20001 و 50000 نسمة.	-متصرف بلدي -مهندس بلدي	أكثر من 50000	الأمين العام للبلدية
04 سنوات أقدمية منها سنتان في منصب أمين عام للبلدية عدد سكانها أقل من 20000 نسمة	-متصرف بلدي -مهندس بلدي	20001 إلى 50000	
(02) سنتين خدمة فعلية.	متصرف بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية	أقل من 20000	
(05) خمس سنوات أقدمية.	ملحق بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية		
(08) سنوات أقدمية.	متصرف بلدي + مهندس بلدي	أكثر من 150000	رئيس قسم
04 سنوات أقدمية	متصرف بلدي + مهندس بلدي	أكثر من 100000	مدير
03 سنوات أقدمية	متصرف بلدي + مهندس بلدي	100000 إلى 500001	
03 سنوات أقدمية	متصرف بلدي + مهندس بلدي	أكثر من 100000	
(01) سنة أقدمية.	متصرف بلدي + مهندس بلدي	من 50001 إلى 100000	رئيس مصلحة
(06) ست سنوات أقدمية.	ملحق بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية		
لا يوجد شرط الأقدمية.	متصرف بلدي + مهندس بلدي	20001 إلى 50000	
(04) أربع سنوات أقدمية.	ملحق بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية		
لا يوجد شرط الأقدمية	متصرف بلدي + مهندس بلدي	أقل من 20000	
(02) سنتين أقدمية.	ملحق بلدي + تقني سامي بلدي.		
(08) سنوات أقدمية.	كاتب إداري + تقني بلدي		
بدون شرط (05) خمس سنوات أقدمية	متصرف بلدي + مهندس بلدي ملحق بلدي + تقني سامي بلدي	أكثر من 100000	رئيس مكتب
بدون شرط (04) أربع سنوات أقدمية	متصرف بلدي + مهندس تطبيق ملحق بلدي + تقني سامي بلدي	من 50001 إلى 100000	
	ملحق بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية كاتب بلدي + تقني إدارة البلدية	من 20001 إلى 50000	
(03) سننوات أقدمية (06) ست سنوات أقدمية	ملحق بلدي + تقني سامي للإدارة البلدية كاتب بلدي + تقني إدارة البلدية	أقل من 20000	
بدون شرط	ملحق إداري، تقني الإدارة البلدية، كاتب الإدارة التقنية المتخصصين، العمال المهنيين خارج الأصناف	لا يوجد شرط عدد السكان	رئيس فرع

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات، الجريدة الرسمية رقم 06 الصادرة بتاريخ 06 فيفري 1991 ص 241، 242، 243.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

---

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى مختلف الأسلاك التي ينتمون لها عمال وموظفي البلدية، وكذلك المناصب النوعية في البلدية إلا أنه ليست كل هذه الأسلاك موجودة في البلدية، إذ أن هناك بعض الأسلاك تختص بها الولاية دون البلدية. ومعظم البلديات على أرض الواقع لا تعتمد على هذا التقسيم بل مازالت تعمل بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 سواء تعلق الأمر بالأسلاك المختلفة للبلدية أو بالمناصب النوعية.

إن الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف الأساسية وحد بين أسلاك مختلف الإدارات المحلية مما يسهل عملية الانتقال من إدارة محلية إلى أخرى.

## الفصل الثالث: أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية

---

### خلاصة الفصل:

إن المعرفة الكاملة بمختلف مكونات الهيئات البلدية، وكذلك صلاحيات البلدية، والموارد البشرية للبلدية تسهل عملية بناء الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد مهام مختلف الأقسام والمديريات، والمصالح والمكاتب والفروع بدقة. وكذلك تحديد العلاقات التي تربط مختلف مكونات الهيكل التنظيمي للبلدية سواء كانت علاقات سلطوية أو علاقات استشارية، مما يؤدي إلى السير الحسن للبلدية الذي يعتمد على تفويض السلطة وتحديد المسؤولية.

الفصل الرابع

دراسة حالة بلدية

بسكرة

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

### تمهيد:

بعدها تعرضنا في الفصول الثلاثة السابقة إلى فلسفة التنظيم، الهيكل التنظيمي، وأسس التنظيم في البلدية. سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة بلدية بسكرة وذلك من خلال ثلاث مراحل هي عرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة ثم محاولة تقييم هذا الواقع ثم اقتراح هيكل تنظيمي يتلائم مع المحيط الداخلي والخارجي لبلدية بسكرة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: عرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة.

المبحث الثاني: تقييم التنظيم في بلدية بسكرة.

المبحث الثالث: اقتراح تحسين التنظيم في بلدية بسكرة.



### المبحث الأول: واقع التنظيم في بلدية بسكرة

قبل التطرق إلى واقع التنظيم في بلدية بسكرة لابد من تقديم أولا بلدية بسكرة ثم واقع التنظيم فيها وذلك بالاعتماد على القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة المصادق عليه من طرف والي ولاية بسكرة بتاريخ 2011/05/10. سنتعرض في هذا المبحث إلى المحاور التالية:

- تقديم بلدية بسكرة.
- الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة.
- الخريطة التنظيمية لقسم الإدارة والمالية والوسائل العامة.
- الخريطة التنظيمية لقسم التعمير والبيئة.
- الخريطة التنظيمية لقسم التنظيم والشؤون العامة.

#### 1- تقديم بلدية بسكرة:

سنقدم بلدية بسكرة من خلال النقاط التالية:

#### 1-1- النشأة:

أنشئت بلدية بسكرة في عهد الاستعمار بمقتضى المرسوم المؤرخ في 1887/05/22 ووسع إقليمها بالمرسوم المؤرخ في 1889/08/02 م، ثم ألحقت بإقليم تقرت بواسطة المرسوم المؤرخ في 1905/12/12 م، ثم عينت كبلدية مختلطة بالمرسوم المؤرخ في 1933/04/26 ثم ألغيت مثلها مثل باقي البلديات المختلطة في الجزائر سنة 1957، حيث عينت قبل ذلك كدائرة تابعة لولاية باتنة بالمرسوم رقم 56-641 المؤرخ في 1956/06/28 المتضمن إنشاء ولاية باتنة. وبالتالي فإن نشأة بلدية بسكرة كانت سنة 1887.

#### 1-2- بلدية بسكرة الجغرافيا:

تقع بلدية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للجزائر، يحدها من الشمال بلدية البرانيس وبلدية لوطاية، ومن الجنوب بلدية أوماش، ومن الشرق بلدية شتمة وسيدي عقبة، ومن الغرب بلدية الحاجب ولوطاية. تبلغ مساحتها 127,7 كم<sup>2</sup>، وتمتاز بمناخ شبه جاف يمتاز بالبرودة والجفاف شتاءً، والحرارة والجفاف صيفا بمتوسط درجة حرارة 23,3 درجة مئوية، حيث تبلغ درجة الحرارة القصوى المتوسطة 34,6 درجة مئوية ودرجة الحرارة الدنيا المتوسطة 13,4 درجة مئوية، وبلغت كمية الأمطار سنة 2016: 106,7 مم. بلغ سكان بلدية بسكرة سنة 2016: 250403 نسمة و127705 نسمة ذكور، و122698 إناث، بمعدل 5,91 فرد للأسرة الواحدة، وبكثافة سكانية 1961 فرد/كم<sup>2</sup>.<sup>(1)</sup>

(1) مونوغرافيا ولاية بسكرة 2016. ص 9، 10، 12، 19، 21، 23.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

### 1-3- السكن والصحة والبيئة والتعمير:

بلغ عدد السكنات ببلدية بسكرة سنة 2016: 55431 سكن منها: 10109 مسكن شاغرة حيث بلغ معدل شغل السكنات الإجمالي 4,52 فرد للسكن الواحد، ومعدل شغل السكنات المسكونة 6,25 فرد للسكن الواحد، كما أن عدد السكنات المهشة في بلدية بسكرة بلغ 1230 سكن.<sup>(1)</sup>

بلغت طول شبكات المياه الصالحة للشرب في سنة 2016 ببلدية بسكرة 445,89 كم متصلة بـ 16 خزان بقدرة استيعاب 43150 م<sup>3</sup>، وبلغت نسبة ربط السكنات بالمياه الصالحة للشرب 99%. أما شبكة التطهير فبلغت 282,08 كم وبلغت نسبة إيصال السكنات شبكة التطهير 99%.<sup>(2)</sup>

بلغ عدد السكنات الممونة بالكهرباء 43811 سكن بنسبة 99,35%، والممونة بالغاز الطبيعي 35196 سكن بنسبة 79,81%.<sup>(3)</sup>

بلغ عدد المستشفيات ببلدية بسكرة اثنان بقدرة استيعاب 472 سرير. وعدد الأطباء الأخصائيين 212 طبيب موزعة بـ 113 في القطاع العام و99 في القطاع الخاص، أما عدد الأطباء العاميين فهو 267 طبيب منهم 197 في القطاع العام و70 في القطاع الخاص، أما عدد جراحي الأسنان فهو 97 طبيب منهم 35 في القطاع العام و61 في القطاع الخاص، والأعوان شبه الطبيين 1006، وعدد الصيادلة 87 منهم 15 في القطاع العام و72 في القطاع الخاص.<sup>(4)</sup>

بلغ عدد السكنات المستفيدة من جمع ورفع القمامة 53700 مسكن بوزن 193 طن يوميا، وتستعمل البلدية في ذلك 27 شاحنة و14 جرار بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة المتعاقدة مع البلدية، وبلغ معدل رفع القمامة 0,77 كغ/ساكن/يوما.<sup>(5)</sup>

### 1-4- الأنشطة الاقتصادية:

تتمثل الأنشطة الاقتصادية في بلدية بسكرة في ممارسة الفلاحة والصناعة والخدمات والتجارة بأنواعها المختلفة: تجارة التجزئة، تجارة الجملة والتصدير والاستيراد. الجدول رقم (4-1) التالي يلخص عدد الأشخاص الممارسين لهذه الأنشطة ما عدا الفلاحة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 44، 46، 55.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 74، 76.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 74.

<sup>(4)</sup> المرجع السابق، ص 125، 126.

<sup>(5)</sup> المرجع السابق، ص 178.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

الجدول رقم (4-1): الأنشطة الاقتصادية الممارسة في بلدية بسكرة

المجموع	شخص معنوي	شخص طبيعي	نوع الشخص
			الأنشطة
6524	104	6420	تجارة التجزئة
660	129	531	تجارة جملة
171	150	21	تصدير واستيراد
1878	331	1547	إنتاج صناعي
4912	435	4477	خدمات
<b>14145</b>	<b>1149</b>	<b>12996</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مونوغرافيا ولاية بسكرة لسنة 2016 ص 165.

يمكن توضيح الأنشطة الاقتصادية في بلدية بسكرة كما يلي:

### 1-4-1- الفلاحة:

بلدية بسكرة إمكانيات فلاحية متمثلة في توفر المياه الجوفية والمساحات الصالحة للفلاحة المقدرة بـ 3445 هكتار منها 2500 هكتار مسقية. و 311 هكتار مخصصة للفلاحة وغير منتجة، و 4006 هكتار أراضي رعوية. بلغ الإنتاج الفلاحي سنة 2016: الحبوب 243 قنطار، الخضروات 3495 قنطار، قنطار 3499 قنطار منتوجات البيوت البلاستيكية، والمحاصيل الأخرى 485 قنطار.<sup>(1)</sup>

أما عدد النخيل فقد بلغ 184580 نخلة منها 180600 نخلة منتجة تمثل فيها دقلة نور 83330 نخلة منها 81800 نخلة منتجة. إنتاج التمور بلغ لسنة 2016: 159038 قنطار منها 74438 قنطار دقلة نور.<sup>(2)</sup>

### 1-4-2- الإنتاج الحيواني:

بلغ عدد المواشي سنة 2016 ببلدية بسكرة 2894 رأس غنم، و 2020 رأس ماعز. و 260 رأس بقر، و 97 رأس إبل، و 10 خيول. أما الإنتاج فبلغ 2600 قنطار لحوم بيضاء، و 340 قنطار لحوم حمراء و 203040 ألف بيضة.<sup>(3)</sup>

### 1-4-3- الصناعة:

تتوزع المؤسسات الصناعية في بلدية بسكرة على منطقة التجهيزات التي تتربع على 46 هكتار، ومنطقة الحظائر بـ 115 هكتار، والمنطقة الصناعية بـ 163 هكتار ومنطقة النشاطات بـ 16 هكتار، أما أهم المؤسسات الصناعية في القطاع العام فهي مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، ومؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB، وشركة تعبئة وتوزيع

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 61، 62.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 65.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 67.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

التمور SUDACO. أما مؤسسات القطاع الخاص فتتكون من 22 مؤسسة موزعة على الإنتاج الزراعي والغذائي بـ 07 مؤسسات، ومواد البناء بـ 08 مؤسسات، والصناعة الحديدية بـ 03 مؤسسات، وصناعة البلاستيك بمؤسستين، ومؤسستي خدمات.<sup>(1)</sup>

### 1-4-4- التجارة والنقل:

يبلغ عدد التجار في بلدية بسكرة 12735 تاجر منها 11842 شخص طبيعي، و893 شخص معنوي. ويبلغ عدد الناقلين للمسافرين 309 ناقل يستعملون 657 حافلة بطاقة نقل 33719 مقعد ويستغلون 76 خط. أما النقل البري للبضائع فبلغ عدد الناقلين 2624 ناقل يستعملون 5319 شاحنة.<sup>(2)</sup>

### 1-5- التربية والتكوين المهني والشؤون الدينية:

1-5-1- التربية: بلغت نسبة المتعلمين سنة 2016 في بلدية بسكرة 92,92% موزعة كما يلي:<sup>(3)</sup>

#### 1-1-5-1- التعليم الابتدائي:

يبلغ عدد التلاميذ في الطور الابتدائي 28596 تلميذ موزعين على 77 مدرسة ابتدائية تحتوي على 873 قسم بمعدل 34 تلميذ في القسم الواحد، وتبلغ نسبة التأخير 27 تلميذ للمعلم الواحد، وتبلغ نسبة النجاح في الطور الابتدائي 79%، ونسبة التسرب المدرسي 1,87%.

#### 1-2-1-5-1- التعليم المتوسط:

يبلغ عدد التلاميذ في الطور المتوسط 19642 تلميذ موزعين على 35 متوسطة تحتوي على 570 قسم بمعدل 31 تلميذ للقسم الواحد. وتبلغ نسبة التأخير 19 تلميذ للأستاذ الواحد، وتبلغ نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط نسبة 54% ونسبة التسرب في التعليم المتوسط 5,45%.

#### 1-3-1-5-1- التعليم الثانوي:

يبلغ عدد التلاميذ في التعليم الثانوي 9894 تلميذ موزعين على 13 ثانوية تحتوي 289 قسم بمعدل 30 تلميذ للقسم الواحد، ويبلغ معدل التأخير 30 تلميذ للأستاذ الواحد، وتبلغ نسبة النجاح في شهادة البكالوريا 45% ونسبة التسرب في التعليم الثانوي 07%.

#### 1-4-1-5-1- الخدمات التربوية:

تتمثل الخدمات التربوية الملحققة في النقل المدرسي بحافلتين يستفيد منها 500 تلميذ والمطاعم المدرسية التي يبلغ عددها 26 مطعم يستفيد منها 5721 تلميذ.

(1) المرجع السابق، ص 56، 80، 83، 84.

(2) المرجع السابق، ص 164، 170.

(3) المرجع السابق، ص 94، 96، 98، 99، 100، 102.

### 1-5-2- التكوين المهني:

يوجد في بلدية بسكرة 06 مراكز للتكوين المهني بقدرة استيعاب 2000 متربص في مختلف الاختصاصات المهني.<sup>(1)</sup>

### 1-5-3- الشؤون الدينية:

يبلغ عدد المساجد في بلدية بسكرة 81 مسجد بطاقة استيعاب 90071 مصلي، و08 مدارس قرآنية وقاعة صلاة، و82 جمعية لبناء المساجد.<sup>(2)</sup>

### 1-5-4- الشباب والرياضة والثقافة:

تبلغ عدد الجمعيات الرياضية لسنة 2016 في بلدية بسكرة 09، وعدد الجمعيات الثقافية 08، وجمعيات الأحياء 13، وجمعيات أخرى 06. وتتضمن الهياكل التالية:<sup>(3)</sup>

- بيوت الشباب: 01
- دور الشباب: 04
- الملاعب البلدية: 02
- قاعة متعددة الرياضات: 02
- المركب الرياضي 01
- أحواض السباحة: 01
- دور السينما: 03
- المراكز الثقافية: 01
- المسارح: 02

### 2- الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة:

بدراسة المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات في الفصل الثالث تبين لنا أن الهيكل التنظيمي في البلديات التي يقطنها أكثر من 150000 نسمة يتكون من سبعة مستويات هي: رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام، رئيس القسم، المدير، رئيس المصلحة، رئيس المكتب، رئيس الفرع. وهذا ما جسده القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة (الملحق رقم 1). الذي قسم بلدية بسكرة إلى ثلاثة أقسام هي:

- قسم الإدارة والمالية والوسائل: يتكون من ثلاث مديريات هي:  
✓ مديرية المالية والممتلكات.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 110.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 186.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 135.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

✓ مديرية الوسائل العامة.

✓ مديرية تسيير الموارد البشرية.

- قسم التعمير والبيئة: يتكون من مديريتين هما:

✓ مديرية البيئة.

✓ مديرية التعمير

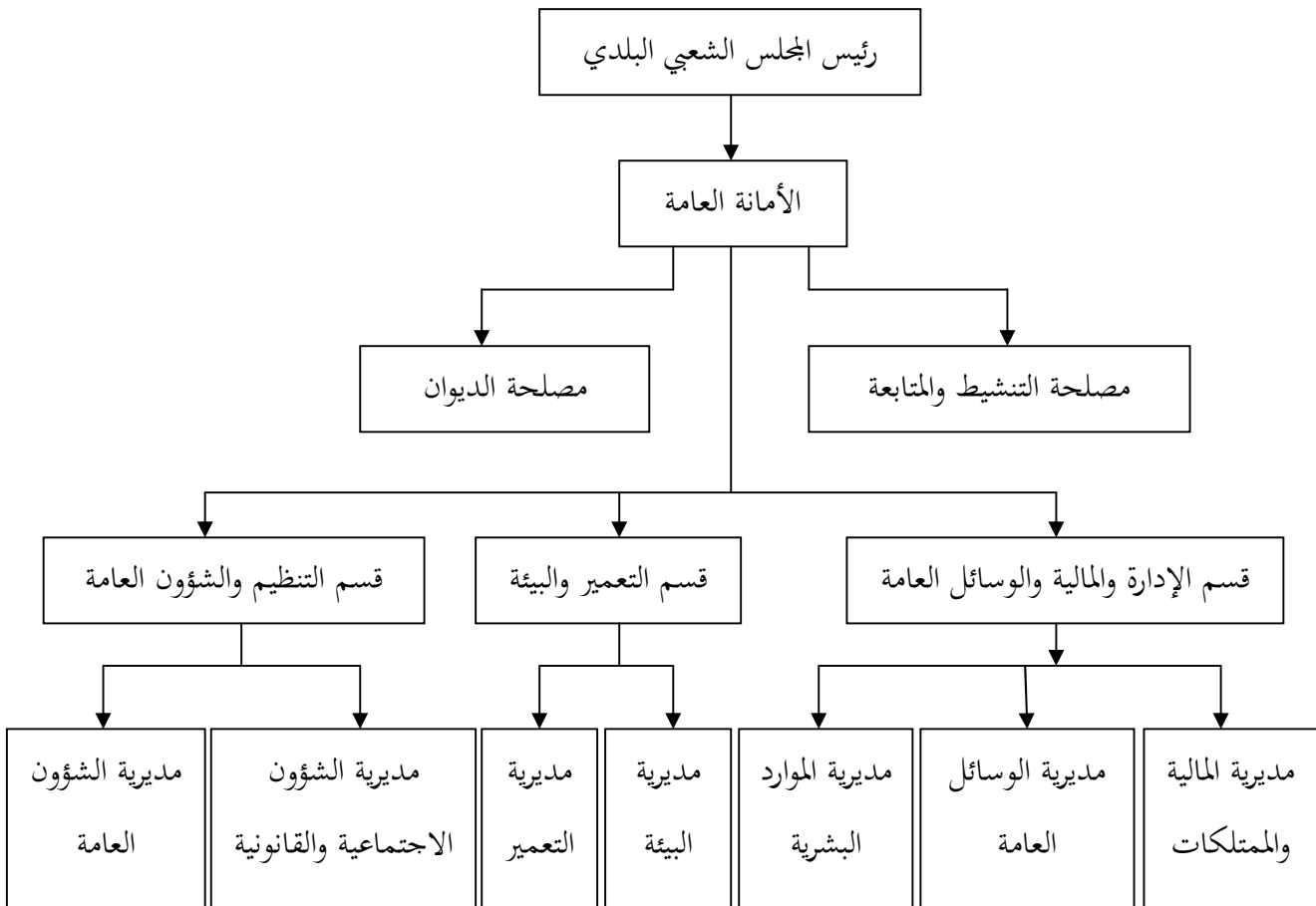
- قسم التنظيم والشؤون العامة: يتكون من مديريتين هما:

✓ مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية.

✓ مديرية الشؤون العامة.

تقسم كل مديرية من المديريات السابقة الذكر إلى مصالح، وكل مصلحة إلى مكاتب. وكل مكتب إلى فروع. وألحقت مصلحة التنشيط والمتابعة، ومصلحة الديوان مباشرة بالأمانة العامة. الشكل رقم (1-4) الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-4): الخريطة التنظيمية الكلية لبلدية بسكرة



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة (الملحق رقم 02).

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

بالإضافة إلى الشكل رقم (4-1) السابق يمكن إعطاء نظرة عامة على عدد الأقسام في البلدية، عدد المديريات في كل قسم، وعدد المصالح في كل مديرية، وعدد المكاتب في كل مصلحة، وعدد الفروع في كل مكتب وذلك من خلال الجدول (4-2) الموالي:

جدول رقم (4-2): عدد المناصب النوعية في الخريطة التنظيمية لبلدية بسكرة

عدد الفروع	عدد المكاتب	عدد المصالح	المديرية	الأمانة العامة/القسم
04	07	02	/	الأمانة العامة
05	08	04	مديرية المالية والممتلكات	قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة
11	04	02	مديرية الوسائل العامة	
03	06	02	مديرية تسيير الموارد البشرية	
06	06	03	مديرية البيئة	قسم التعمير والبيئة
04	10	04	مديرية التعمير	
09	06	02	مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية	قسم التنظيم والشؤون العامة
14	08	02	مديرية الشؤون العامة	
<b>56</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>	
<b>7=8/56</b>	<b>6.87=8/55</b>	<b>2.62=8/21</b>	نسبة المصالح، المكاتب، الفروع للمديريات	
<b>2.66=21/56</b>	<b>2.61=21/55</b>	/	نسبة المكاتب، الفروع للمصالح	
<b>1.01=55/56</b>	/	/	نسبة الفروع بالنسبة للمكاتب	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 الملحق رقم (1).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قسمي التعمير والبيئة، والتنظيم والشؤون العامة يتكونان من مديريين بينما قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة تتكون من ثلاث مديريات أما عدد المصالح في كل مديرية فهو بمعدل 2.62 أي أقل من ثلاث مصالح في كل مديرية. أما عدد المكاتب في كل مصلحة فهو 2.61 أي بمعدل مكتبين في كل مصلحة أما عدد الفروع فهو تقريبا مساويا لعدد المكاتب مما يوضح أن ليس كل مكتب ينقسم إلى فروع كما سنرى لاحقا عند دراسة الخريطة التنظيمية لكل قسم على حدا.

يوظف الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة طاقة بشرية مقسمة حسب الرتب كما يوضحه الجدول رقم (4-3) التالي:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

الجدول رقم (4-3): الموظفين في البلدية موزعة حسب الرتب

المجموع	إناث	ذكور	الرتبة	السلك	الشعبة
02	/	02	متصرف إقليمي مستشار	المتصرفين الإقليميين	الإدارة العامة
05	01	04	متصرف إقليمي رئيسي		
23	10	13	متصرف إقليمي		
<b>30</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>المجموع</b>		
01	/	01	ملحق رئيسي إدارة الإقليمية	ملحقو الإدارة الإقليمية	
48	18	30	ملحق الإدارة الإقليمية		
<b>49</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>		
28	13	15	عون رئيسي الإدارة الإقليمية	أعوان الإدارة الإقليمية	
64	36	28	عون إدارة إقليمية		
05	04	01	عون مكتب إدارة الإقليمية		
<b>97</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>		
01	/	01	كاتب مديرية إدارة الإقليمية	كتاب الإدارة الإقليمية	
04	03	01	كاتب الإدارة الإقليمية		
17	15	02	عون حفظ البيانات		
<b>22</b>	<b>18</b>	<b>04</b>	<b>المجموع</b>		
<b>198</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>مجموع موظفي الإدارة العامة</b>		
03	01	02	مهندس دولة للإدارة الإقليمية	مهندس الإدارة الإقليمية في الإعلام الآلي	شعبة الإعلام الآلي
01	/	01	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية		
<b>04</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>المجموع</b>		
15	11	04	تقني سامي للإدارة الإقليمية	تقني الإدارة الإقليمية في الإعلام الآلي	
17	12	05	تقني للإدارة الإقليمية		
<b>32</b>	<b>23</b>	<b>09</b>	<b>المجموع</b>		
<b>36</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>مجموع موظفي شعبة الإعلام الآلي</b>		
01	/	01	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية	مهندس الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	شعبة التسيير التقني والحضري
07	02	05	مهندس دولة للإدارة الإقليمية		
03	/	03	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية		
<b>11</b>	<b>02</b>	<b>09</b>	<b>المجموع</b>		
12	07	05	تقني سامي الإدارة الإقليمية	تقني الإدارة الإقليمية في التسيير التقني الحضري	
06	/	06	تقني الإدارة الإقليمية		



## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

18	07	11	المجموع		
05	05	/	عون تقني الإدارة الإقليمية	الأعوان التقنيين للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	
05	05	/	المجموع		
34	14	20	مجموع موظفي شعبة التسيير التقني والحضري		
01	/	01	تقني سامي الإدارة الإقليمية	تقني الإدارة الإقليمية في الإحصاء	شعبة الإحصائيات
01	/	01	المجموع		
01	/	01	مجموع موظفين شعبة الإحصائيات		
02	/	02	مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية	مهندس معماري في الإدارة الإقليمية	شعبة المهندسين المعماريين
05	03	02	مهندس معماري للإدارة الإقليمية		
07	03	04	المجموع		
07	03	04	مجموع موظفين شعبة المهندسين المعماريين		
03	02	01	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	الأطباء البيطرة للإدارة الإقليمية	
03	02	01	المجموع		
02	/	02	مفتش قسم النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
02	01	01	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة		
04	01	03	المجموع		
02	/	02	مراقب رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة	مراقب النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
02	/	02	المجموع		
123	/	123	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة	أعوان النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
138	/	138	عون النظافة والنقاوة العمومية		
261	/	261	المجموع		
270	03	267	مجموع موظفين قسم النظافة والنقاوة العمومية والبيئة		
546	144	402	مجموع موظفين بلدية بسكرة المصنفين حسب القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية		

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من مديرية تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

بالإضافة إلى هؤلاء الموظفين يوجد موظفي الأسلاك المشتركة في بلدية بسكرة والجدول رقم (4-4) التالي يوضح نوعية هؤلاء العمال وعددهم.

جدول رقم (4-4): عدد عمال الأسلاك المشتركة في بلدية بسكرة

المجموع	إناث	ذكور	السلك
28	01	27	- عامل مهني خارج الصنف
14	03	11	- عامل مهني الصنف الأول
10	/	10	- عامل مهني الصنف الثاني
01	/	01	- عامل مهني الصنف الثالث
18	/	18	- سائق سيارة الصنف الأول
02	/	02	- سائق سيارة الصنف الثاني
449	/	449	- حراس
<b>522</b>	<b>04</b>	<b>518</b>	<b>المجموع</b>

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من مديرية تسيير الموارد البشرية.

بالإضافة إلى الموظفين المصنفين حسب القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات المحلية وعمال الأسلاك المشتركة الذين هم كلهم عمال دائمون يوجد بالبلدية العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والجزئي ويبلغ عدد الذكور منهم 550 عامل والإناث 523 يعملون كلهم في سلك حراسة المدارس، والمنظفات وأعوان نظافة والمساحات الخضراء والقليل منهم في مصلحة الحالة المدنية.

من الجدول (3-4) المتضمن مختلف شعب وأسلاك ورتب الموظفين في بلدية بسكرة نلاحظ غياب بعض الشعب كليا وهي: شعبة الترجمة والترجمة الفورية، شعبة الوثائق والمحفوظات، الشعب الاجتماعية والثقافية والرياضية وكذلك غياب بعض الأسلاك داخل الشعب الموجودة وهي سلك محاسبي الإدارة الإقليمية، وسلك الحالة المدنية في شعبة الإدارة العامة، سلك الأعوان التقنيين في شعبة الإعلام الآلي، شعبة الإحصائيات لا يوجد منها إلا سلك واحد وهو سلك تقني سامي في الإدارة الإقليمية، شعبة المهندسين المعماريين لا يوجد فيها إلا سلك واحد وهو سلك مهندس معماري في الإدارة الإقليمية. أما المناصب العليا لكل الشعب فهي غير موجودة.

كما سبق نستنتج أن بلدية بسكرة غير مؤطرة كما يجب حسب القانون رقم 11-334 السابق الذكر.

### 3- الأمانة العامة:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13/12/2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية فإن من ضمن مهام الأمين العام للبلدية في إطار تنشيط سير المصالح الإدارية والتقنية في البلدية ما يلي:

- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية.
- ممارسة سلطة التعيين على مستخدمي البلدية بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- اقتراح التعيينات في المناصب العليا والمناصب المتخصصة في البلدية.
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطها.
- اقتراح التدابير التي من شأنها تحسين أداء المصالح البلدية.
- ضمان تنفيذ إجراءات النظافة والنقاوة العمومية.
- متابعة قضايا منازعات البلدية.
- ضمان تسيير الأرشيف البلدي وحفظه والمحافظة عليه.
- ضمان تنفيذ الميزانية، ومتابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها.
- مسك وتحسين سجل الأملاك العقارية ودفاتر جرد أثاث وعتاد البلدية.

كما سبق نلاحظ أن المسؤول على إدارة البلدية هو الأمين العام للبلدية بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي لذلك نجد الأمين العام هو المستوى الثاني في الخريطة التنظيمية البلدية بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي وباقي المستويات هي أدنى منه وتعمل تحت سلطته ومسؤوليته. بالإضافة إلى ذلك فإن القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية السابق ذكره ينص على أن الأمين العام هو المسؤول على إعداد الهيكل التنظيمي للبلدية ومخطط تسيير المستخدمين. لذلك نلاحظ أنه ألحق بالأمانة العامة مباشرة مصلحة الديوان , ومصلحة التنشيط والمتابعة كما يوضحه الشكل رقم (4-1) السابق الذكر.

- **مصلحة الديوان:** تتكون من مكاتبين هما:

● **مكتب الإعلام والاتصال:** ويتكون من فرعين هما:

✓ فرع الوكالة المعلوماتية

✓ فرع التشریفات

✓ مكتب الأمن والوقاية

● **مكتب كتابة المجلس الشعبي البلدي:** يتكون من فرعين هما:

✓ فرع البريد المركزي

✓ فرع كتابة المجلس الشعبي البلدي

- **مصلحة التنشيط والمتابعة:** يتكون من أربعة مكاتب هي:

✓ مكتب الإحصاء

✓ مكتب المتابعة والعلاقات مع المصالح

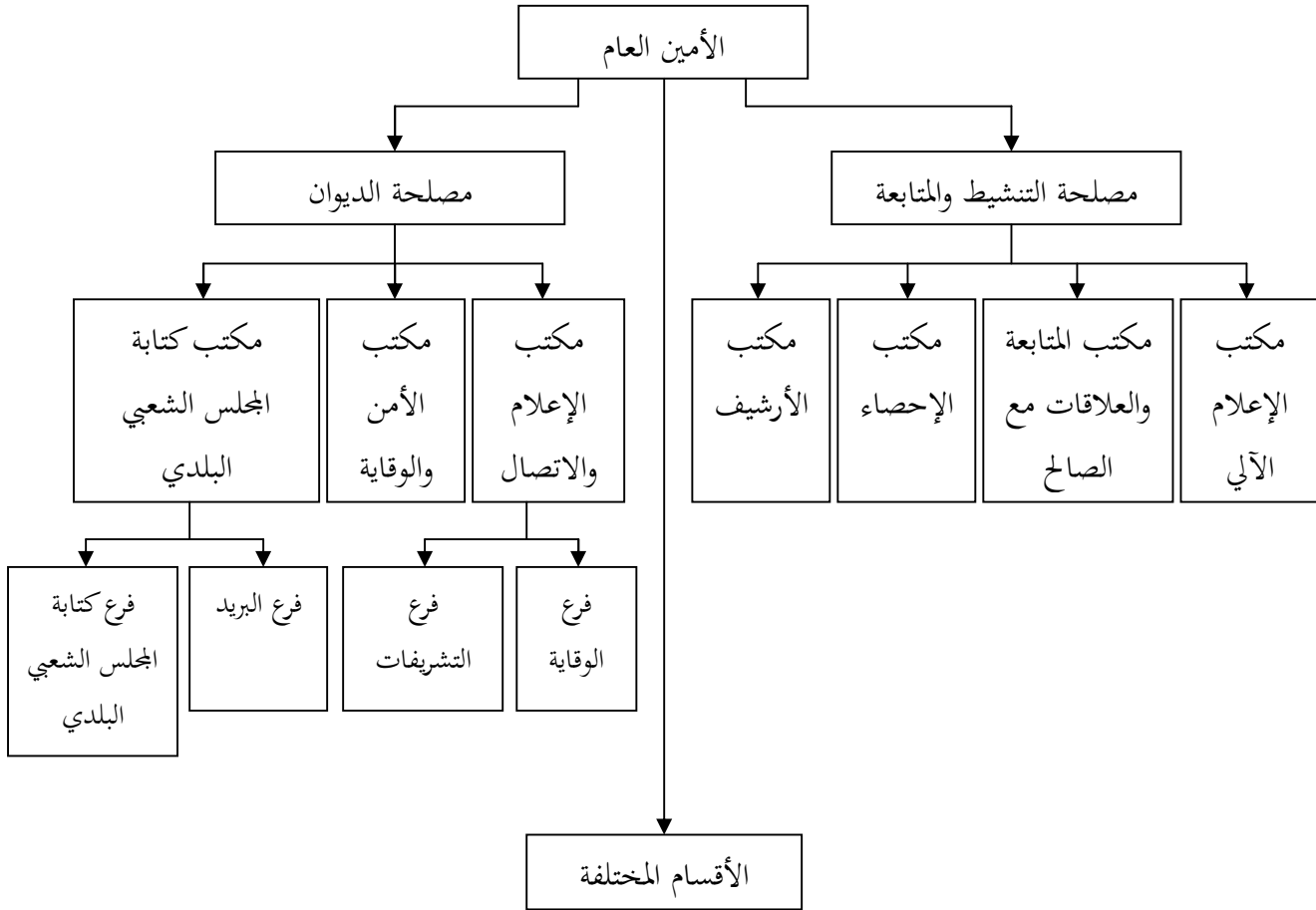
✓ مكتب الأرشيف

✓ مكتب الإعلام الآلي

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

لم تحدد مهام هاتين المصطلحتين أو مهام المكاتب أو الفروع المكونة لهما بل العمل في هاتين المصطلحتين يتم بالعادة فقط أو بأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الأمين العام للبلدية.

الشكل رقم (4-2): الخريطة التنظيمية للأمانة العامة



المصدر: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة الملحق رقم (2)

### 4- قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة:

يتكون قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة من ثلاث مديريات هي مديرية المالية والممتلكات، مديرية تسيير الموارد البشرية، ومديرية الوسائل العامة: (1)

### 4-1- مديرية المالية والممتلكات:

تهتم هذه المديرية بالجانب المالي في البلدية وتسيير ممتلكات البلدية وتنقسم إلى أربعة مصالح هي:

### 4-1-1- مصلحة الميزانية:

تقوم هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بالميزانية من الإعداد إلى التطبيق وذلك بواسطة المكاتب التي تتكون

منهم وهم:

(1) القرار البلدي رقم 283 الملحق رقم 1.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

أ- مكتب الميزانية: يقوم هذا المكتب بتحضير الميزانية الأولية، والميزانية الإضافية والحساب الإداري وذلك بالاعتماد على بطاقة الحساب الجبائية والمداخيل المتأتية من ممتلكات البلدية المختلفة والإعانات المقدمة من طرف الدولة والولاية مثل صندوق الضمان المشترك للجماعات المحلية FCCL، ومنحة الولاية.

ب- مكتب التحصيل والالتزامات: وينقسم إلى فرعين هما:

✓ فرع تحصيل الإيرادات: يقوم بتحصيل إيرادات البلدية المستحقة على الغير.

✓ فرع الالتزامات: يقوم بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الالتزامات المتعلقة بالنفقات مع كل الجهات منها

المراقب المالي.

4-1-2- مصلحة الصفقات: تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما:

أ- مكتب الصفقات: يقوم هذا المكتب بـ:

✓ إعداد دفاتر الشروط للمناقصات والاستشارات.

✓ مراجعة الكشوفات وإعداد التقييم الإداري.

✓ الإعلان عن المناقصات والاستشارات ومتابعتها.

✓ بيع دفاتر الشروط.

✓ المساهمة في رفع التحفظات الخاصة بالصفقات.

✓ ترتيب الملفات والأرشيف.

ب- مكتب اللجان: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

✓ استقبال محاضر لجنة الفتح والتقييم ومتابعتها.

✓ الإعلان عن المنح المؤقت للصفقات والاستشارات.

✓ إعداد البطاقات التقنية.

✓ إعداد التقارير التقديمية.

✓ ترتيب وحفظ الملفات.

4-1-3- مصلحة المحاسبة: تتكون من مكتبين هما:

أ- مكتب التسيير: يقوم بمتابعة المصاريف المختلفة المتعلقة بالتسيير.

ب- مكتب التجهيز: يقوم بمتابعة النفقات والإيرادات المتعلقة بجانب التجهيز.

4-1-4- مصلحة الأملاك العقارية: تتكون مكتبين هما:

أ- مكتب الأملاك المنتجة للمداخيل: يقوم هذا المكتب بمجرد ومتابعة أملاك البلدية المنتجة للمداخيل وإعداد

وتحديد عقود كرائها وتعمل بالتنسيق مع مكتب التحصيل في مصلحة الميزانية وتقسّم إلى ثلاث فروع حسب

ممتلكات البلدية المنتجة للمحاصيل وهي:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- فرع المحجز البلدي.

- فرع العقارات المنتجة للمداخيل.

- فرع الفضاءات التجارية.

ب- مكتب الأملاك غير المنتجة للمداخيل: يتولى هذا المكتب جرد ومتابعة والحث على صيانة ممتلكات

البلدية غير المنتجة للمداخيل مثل مقرات البلدية، الأراضي التابعة للبلدية، المدارس الابتدائية... الخ.

مهام مختلف فروع ومكاتب ومصالح هذه المديرية غير محددة بدقة وبصفة رسمية والعمل بها يتم حسب ما اعتاد

عليه الموظفين أو بالأوامر الفوقية من الجهات التنظيمية العليا. توظف هذه المديرية أسلاك شعبة الإدارة العامة ما عدا

سلك المحاسبة فإنه غير موجود. يوزع هؤلاء الموظفين على مختلف المصالح كما يلي: <sup>(1)</sup>

- المدير وأمانته: 06

- مصلحة الميزانية: 02

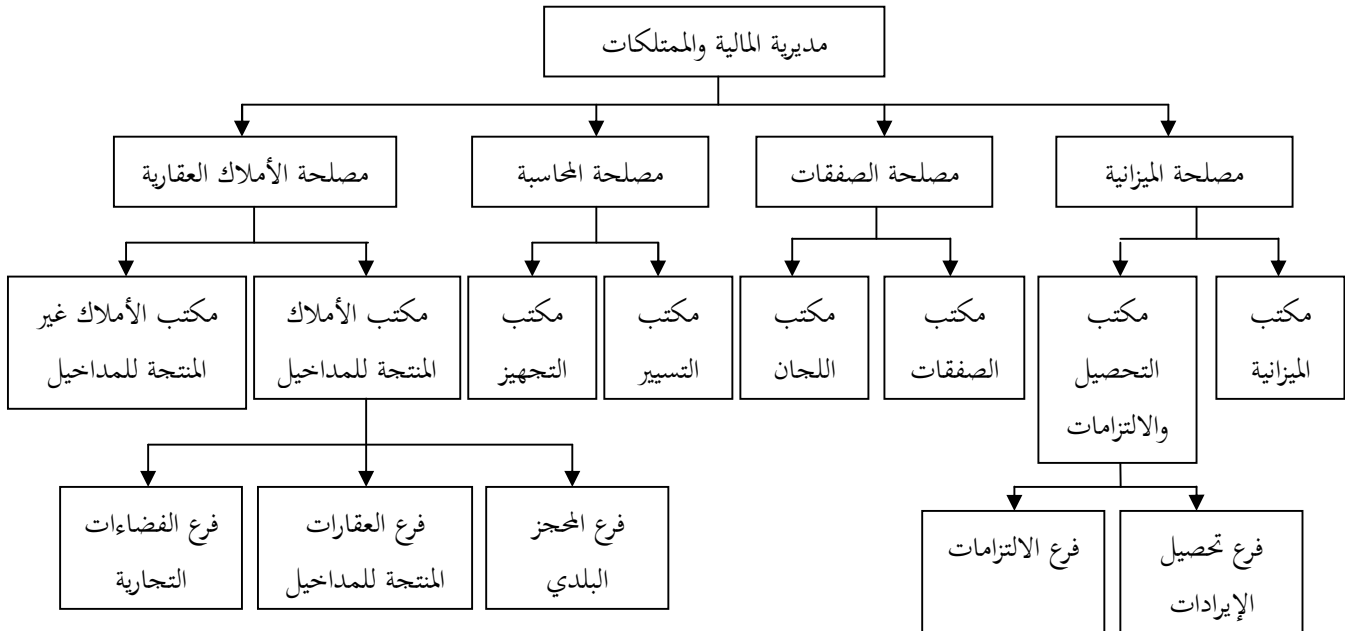
- مصلحة الصفقات: 09

- مصلحة المحاسبة: 10

- مصلحة الأملاك العقارية: 07

الشكل رقم (3-4) المالي يجسد الخريطة التنظيمية لمديرية المالية والممتلكات

الشكل رقم (3-4): الخريطة التنظيمية لمديرية المالية والممتلكات



المصدر: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة الملحق رقم (2)

<sup>(1)</sup> تصريحات مدير المالية والممتلكات.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

### 4-2- مديرية تسيير الموارد البشرية:

تقوم هذه المديرية بتسيير الموارد البشرية داخل البلدية وذلك من خلال التوظيف، والتعيين، والمتابعة، والترقية وحفظ وترتيب ملفات الموظفين، ومتابعة العطل السنوية وإعداد عقود العمل وفسخها، وإعداد مقررات التعيين الداخلية، وإعداد مختلف الشهادات الإدارية الخاصة بالموظفين والعمال، ومقررات التحويل الداخلية، ومقررات تعويض الخبرة المهنية، ومقررات الخصم، وتوجيه العقوبات للعمال والموظفين (إنذار، إعدار، تنبيه بالعودة للنظام العام) ، حساب أجور العمال والموظفين، إعداد بطاقات الالتزام الخاصة بالمراقب المالي المتعلقة بالموظفين والعمال بمختلف رتبهم ، إعداد كشف الراتب وكشوف التنقيط، إعداد البطاقات المهنية، إرسال ملفات التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد والمراقب المالي وأمين الخزينة. تقوم بهذه المهام من خلال مصلحتين هما:

### 4-2-1- مصلحة تسيير المستخدمين: تنقسم هذه المصلحة:

أ- مكتب الأسلاك الإدارية: يقوم هذا المكتب بالمهام السابقة الذكر في ما يتعلق بعمال وموظفين الأسلاك الإدارية فقط ويتكون هذا المكتب من فرع واحد هو:

- فرع التكوين.

ب- مكتب الأسلاك التقنية: يقوم هذا المكتب بالمهام السابقة الذكر في ما يخص موظفين وعمال الأسلاك التقنية.

ج- مكتب العمال المتعاقدين: يقوم هذا المكتب بالمهام السابقة الذكر في ما يخص العمال المتعاقدين.

د- مكتب التشغيل: يقوم هذا المكتب بإعداد وتنظيم وتنفيذ ومتابعة مسابقات التوظيف في البلدية وملفات الإدماج والشبكة الاجتماعية.

### 4-2-2- مصلحة الأجور والرواتب والمنح:

تقوم هذه المصلحة بإعداد رواتب الموظفين وأجور العمال والمنح المتعلقة بهما وإعداد الالتزامات الخاصة بهما ومتابعة تسديدها مع المراقب المالي وأمين الخزينة بالإضافة إلى المهام الملحقة بالرواتب والأجور. تنقسم هذه المصلحة إلى مكتبتين هما:

أ- مكتب الأجور والرواتب: ينقسم إلى فرعين هما:

- فرع أجور العمال الدائمين.

- فرع أجور العمال المتعاقدين.

ب- مكتب المنح:

مهام مختلف فروع ومكاتب ومصالح مديرية تسيير الموظفين ليست محددة بصفة رسمية ودقيقة، تمارس المهام

داخلها بالعادة وبالأوامر الفوقية من الجهات التنظيمية الأعلى.

توظف مديرية تسيير الموظفين 33 موظفا من مختلف أسلاك الإدارة العامة موزعة كما يلي:

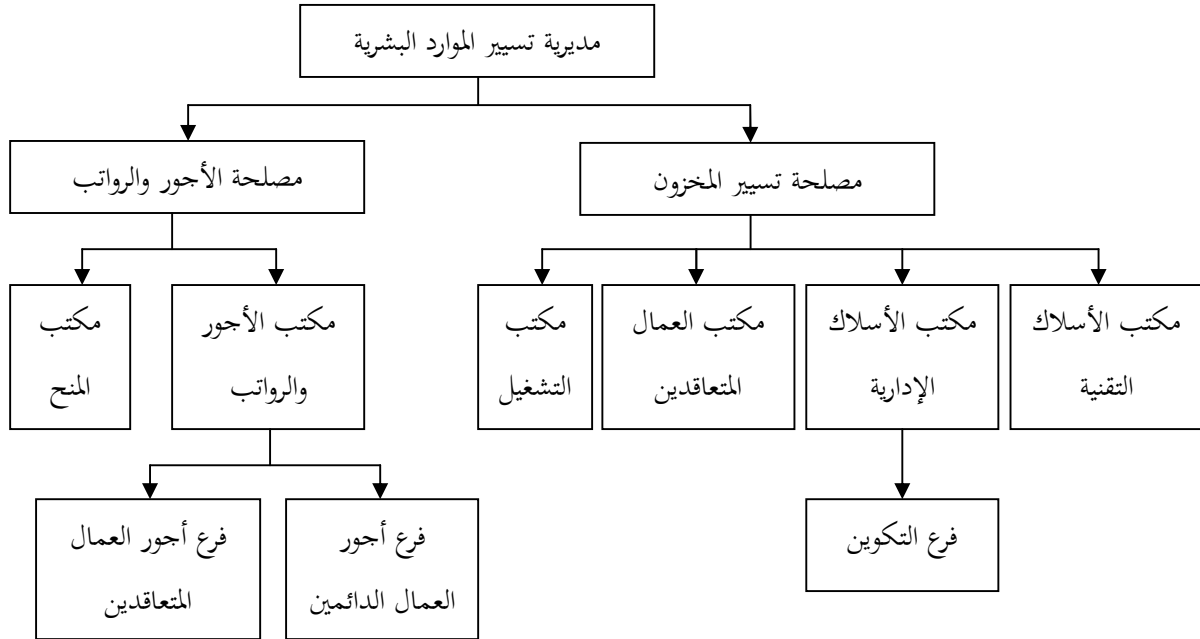
- المدير وأمانته: 04

- مصلحة تسيير المستخدمين: 10

- مصلحة الأجور: 19

الشكل رقم (4-4) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية تسيير الموارد البشرية

الشكل رقم (4-4): الخريطة التنظيمية لمديرية تسيير الموارد البشرية



المصدر: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة الملحق رقم (2)

#### 4-3- مديرية الوسائل العامة:

تقوم هذه المديرية بتسيير وجرّد وحفظ وصيانة الوسائل العامة للبلدية والعمل على استغلالها استغلالاً أمثل.

تنقسم مديرية الوسائل العامة إلى مصلحتين هما:

#### 4-3-1- مصلحة الوسائل العامة: تنقسم هذه المصلحة إلى مكّتين هما:

أ- مكتب تسيير الحضيرة: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- تسيير العتاد بمختلف أنواعه.

- تصليح مختلف أنواع العتاد.

- تصليح وصيانة مختلف الآليات.

- القيام بمهام التلحيم، التشحيم، الغسل، تصليح العجلات، وورشات الميكانيك الثقيل والخفيف.

يقوم مكتب تسيير الحضيرة بمهامه من خلال ثلاث فروع هي:

- فرع ميكانيك الوزن الخفيف.

- فرع ميكانيك الوزن الثقيل.



- فرع التلحيم.
  - ب- مكتب المشتريات والمخازن: يقوم هذا المكتب بتحضير احتياجات البلدية لمختلف السلع وإرسالها إلى مديرية المالية لتحضير المناقصات أو الاستشارات المتعلقة بعملية الشراء، ثم استقبال المشتريات وفحصها من الناحية الكمية والنوعية وإدخالها إلى المخازن ثم تسيير حركة المخزونات وجردها. ينقسم مكتب المشتريات إلى فرعين هما:
    - فرع المشتريات.
    - فرع التخزين.
  - 4-3-2- مصلحة البناءات البلدية والإنارة: تقوم هذه المصلحة بصيانة البناءات البلدية والإنارة العمومية وتتكون من مكتبين هما:
    - أ- مكتب صيانة بناءات البلدية: يقوم هذا المكتب بمهامه من خلال أربعة فروع هي:
      - فرع بناءات البلدية: يقوم هذا الفرع بصيانة البناءات البلدية مثل مقرات البلدية، المدارس الابتدائية، الساحات العمومية، النافورات، الخ... بالإضافة إلى صيانة الطرقات والأرصفة، وتركيب وإصلاح إشارات المرور داخل إقليم البلدية، وتركيب الألواح الإشهارية البلدية لمختلف الأغراض.
      - فرع النجارة: يقوم هذا الفرع بصيانة أبواب ونوافذ بناءات البلدية مثل مقرات البلدية المركزية منها والفروع، المدارس الابتدائية، المساحات الخضراء والحدائق، وفي حالات استثنائية بعض مؤسسات الدولة الأخرى.
      - فرع تزيين المدينة: يقوم هذا الفرع بطلاء جدران الواجهات والارصفة والمدارس الابتدائية وتزيين المدينة بالإعلام في المناسبات الوطنية والدينية وعند زيارة المسؤولين السامين في الدولة للبلدية.
      - فرع الترخيص الصحي: يقوم هذا الفرع بالصيانة في جانب الترخيص الصحي لمختلف بناءات البلدية مثل المقرات، المدارس الابتدائية، النافورات، المساحات الخضراء، الحدائق.
    - ب- مكتب الإنارة العمومية: يقوم هذا المكتب بصيانة الإنارة العمومية من ناحية الشبكات ومن ناحية المصابيح، وكذلك عمليات صيانة بناءات البلدية من ناحية الكهرباء وذلك من خلال فرعين هما:
      - فرع الإنارة العمومية: يهتم بصيانة الإنارة العمومية.
      - فرع الكهرباء المعمارية: يهتم بصيانة المباني البلدية من ناحية الكهرباء المعمارية.
- توظف مديرية الوسائل العامة 216 موظفا معظمهم من العمال المهنيين من مختلف الأصناف موزعين على مصالح ومكاتب وفروع المديرية كما يلي:
- المدير وأمانته وإدارته: 11
  - مصلحة الوسائل العامة:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

✓ مكتب تسيير الحضيرة: 30.

✓ مكتب المشتريات والمخازن: 05

- مصلحة البناءات البلدية والإنارة:

✓ مكتب صيانة بناءات البلدية: 85.

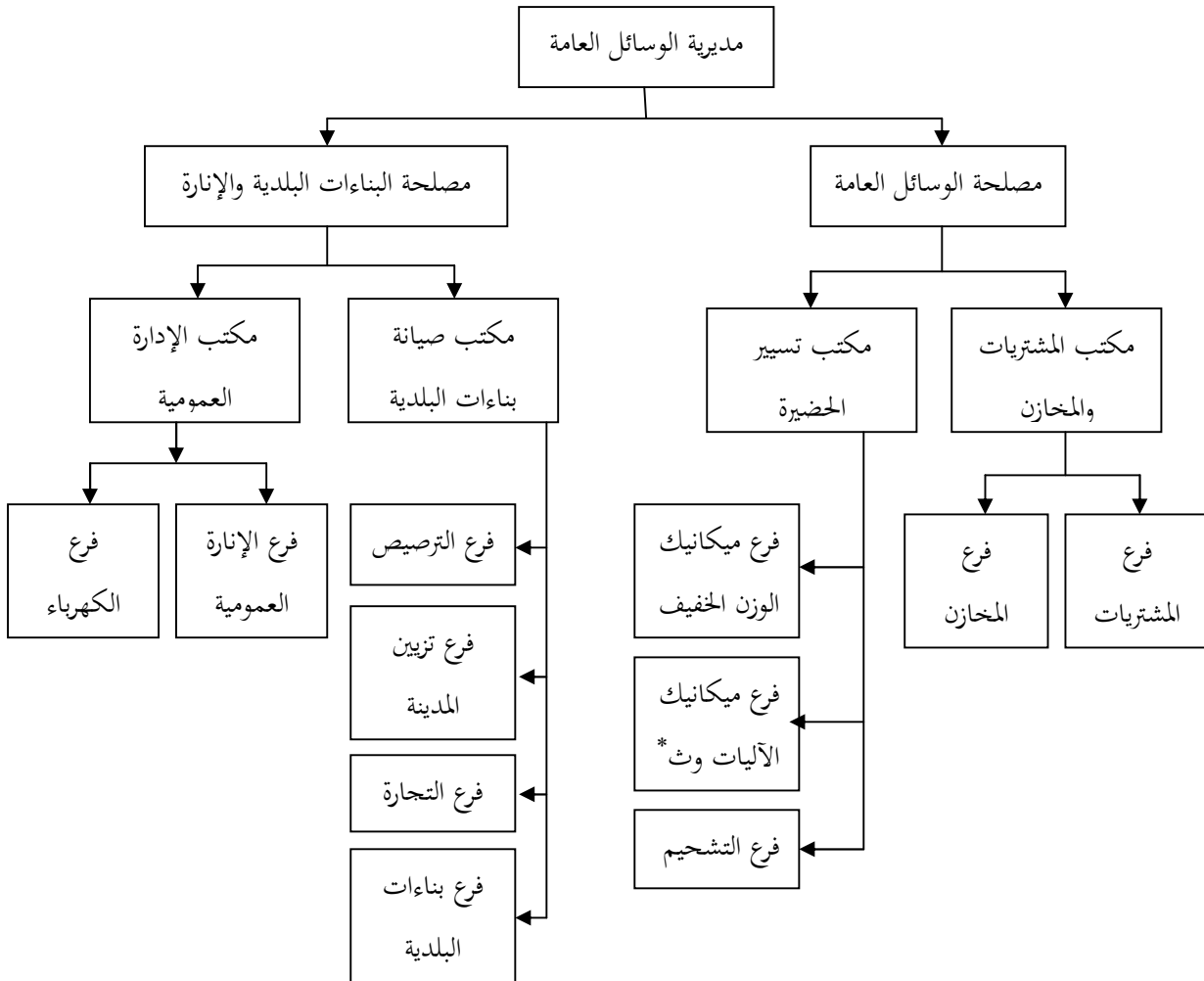
✓ مكتب الإنارة العمومية: 35.

- السائقون: 82.

- الحراس: 18

الشكل رقم (4-5) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية الوسائل العامة في بلدية بسكرة.

الشكل (4-5): الخريطة التنظيمية لمديرية الوسائل العامة في بلدية بسكرة



\* ث: الثقيل

المرجع: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة الملحق رقم 02.

5- قسم التعمير والبيئة:

يتكون قسم التعمير والبيئة من مديريتين هما:

### 5-1- مديرية التعمير:

تقوم هذه المديرية بمهام متابعة أشغال الري والأشغال العمومية وأشغال البناء ودراسة وبرمجة مختلف المشاريع ودراسة متابعة عملية الملائمة وعدم الملائمة للمنشآت المصنفة مثل المقاهي، المخازن، ودراسة طلبات الحصول على الرخص المختلفة مثل رخص البناء، الهدم، الحفر والتنسيق مع مختلف المصالح لتمكين المواطن من هذه الرخص، وتقصي مختلف المخالفات المتعلقة بالعمران مثل مخالفات البناء، الحفر، عرقلة السير العام.

تقسم هذه المديرية إلى أربعة مصالح هي:

### 5-1-1 مصلحة متابعة أشغال الري:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة أشغال الري الخاصة بالبلدية والتنسيق مع المصالح التقنية المختلفة ومكاتب الدراسات في ما يخص أشغال الري. تنقسم مصلحة متابعة أشغال الري حسب نوعية الأشغال إلى مكاتبين هما:

أ- مكتب أشغال التطهير: يهتم بمتابعة أشغال التطهير.

ب- مكتب أشغال مياه الشرب: يهتم بمتابعة أشغال مياه الشرب.

### 5-1-2 مصلحة المتابعة والأشغال:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة أشغال البناء والتهيئة، الأشغال العمومية، وعملية الاستغلال المباشر. وتقسم حسب نوعية هذه الأشغال إلى ثلاث مكاتب هي:

أ- مكتب البناء والتهيئة: يهتم بمتابعة أشغال البناء والتهيئة.

ب- مكتب الأشغال العمومية: يهتم بمتابعة الأشغال العمومية.

ج- مكتب الاستغلال المباشر: يقوم هذا المكتب بالاعتماد على الإمكانيات البلدية المادية والبشرية بإنجاز بعض المشاريع الصغيرة عادة في مجال البناء، التهيئة والأشغال العمومية، والري.

### 5-1-3 مصلحة العمران:

تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة ملائمة أو عدم ملائمة المنشآت المصنفة، ودراسة وبرمجة المشاريع في كل مجالات العمران، وتقديم الرخص المختلفة وتقسيم على هذا الأساس إلى ثلاث مكاتب هي:

أ- مكتب المنشآت المصنفة: يقوم هذا المكتب بدراسة مدى مطابقة المنشآت المصنفة (المقاهي، المخازن، الحمامات...) للمعايير المعمول بها، ومدى ملائمة هذه المنشآت أو عدم ملائمتها وذلك عن طريق فتح تحقيق والإعلان عنه في الجرائد حسب ما ينص عليه القانون.

ب- مكتب الدراسات والبرمجة: يقوم هذا المكتب بدراسة وبرمجة مختلف المشاريع في مجالات الري، الأشغال العمومية، البناء، التهيئة، الساحات العمومية، الحدائق والبساتين. وتقسيم إلى نوعين:

- فرع الدراسات: يهتم بالدراسات المختلفة.

- فرع البرمجة: يهتم بعملية البرمجة.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

ج- مكتب الرخص المختلفة: يقوم هذا المكتب بدراسة طلبات الرخص المختلفة ثم الموافقة عليها وتليتها أو رفضها وذلك بالتنسيق مع مختلف المصالح المختصة حسب ما ينص عليه القانون. يقسم على هذا الأساس إلى فرعين هما:

- فرع رخص البناء: يختص في رخص البناء.
- فرع الرخص المختلفة: يختص في باقي الرخص غير رخص البناء مثل رخص الهدم، رخص الترميم، رخص الحفر... الخ.

### 4-1-5 مصلحة تقصي المخالفات:

تقوم هذه المصلحة بعملية تقصي المخالفات التي يقوم بها الأشخاص الطبيعية والمعنوية في مجال العمران مثل البناء أو الحفر، أو الهدم، والترميم بدون رخصة، عرقلة السير العام في الشوارع، الاعتداء على الساحات العمومية والحدائق والبساتين، نهب الأراضي البلدية، البناءات الفوضوية وتحرير محضر ضد مرتكب المخالفة وتقديمها إلى الجهات المعنية حسب ما ينص عليه القانون.

تقسم هذه المصلحة إلى مكتبين حسب نوعية المخالفة هما:

- أ- مكتب مخالفات البناء: يهتم بالمخالفات المرتكبة في مجال البناء.
  - ب- مكتب مخالفات الطرق: يهتم بالمخالفات المرتكبة في مجال الطرق.
- إن مهام مختلف الفروع، المكاتب، المصالح في هذه المديرية غير محددة بصفة دقيقة ورسمية ويبقى العمل بها يتم بالعادة أو بالأوامر الفوقية الصادرة عن الجهات التنظيمية الأعلى.

توظف هذه المديرية 53 موظفا أكثرهم إطارات تقنية موزعين على مختلف مصالح المديرية كما يلي:

- المدير وأمانته والأعوان المرتبطين به مباشرة: 12

- مصلحة متابعة أشغال الري: 07

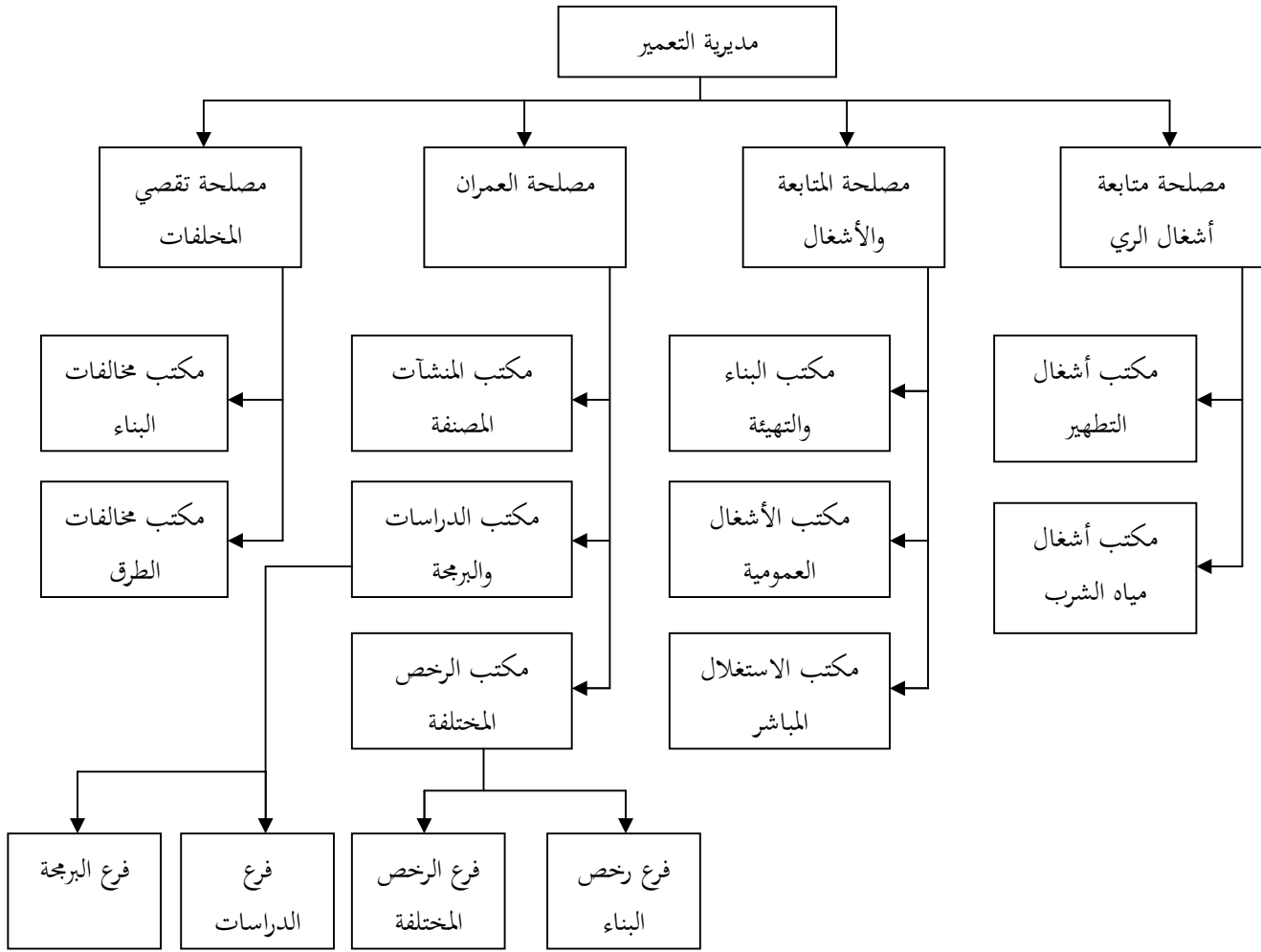
- مصلحة المتابعة والأشغال: 13

- مصلحة العمران: 19

- مصلحة تقصي المخالفات: 2

الشكل رقم (4-6) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية التعمير

الشكل رقم (4-6): الخريطة التنظيمية لمديرية التعمير



المرجع: الهيكل التنظيمي للبلدية (الملحق رقم 2)

5-2- مديرية البيئة:

تقوم مديرية البيئة بالمحافظة على النظافة والنقاوة العمومية والبيئة وتتكون من ثلاث مصالح هي:

5-2-1 مصلحة النظافة:

تقوم هذه المصلحة بعملية الإشراف على عمليات جمع القمامة والفضلات المنزلية وفضلات المحلات والأماكن العمومية وتنظيف الشوارع، والإشراف على عملية تحميل المحيط وإحداث المساحات الخضراء وفضاءات اللعب والتسلية وصيانتها.

تقسم هذه المصلحة إلى مكاتبين هما:

أ- مكتب حماية البيئة: يتولى هذا المكتب مهام التوعية بمخاطر التلوث، وتشجيع جمعيات حماية البيئة ولجان الأحياء التي تهدف في نشاطاتها إلى الحفاظ على المحيط والسهر على تطبيق قواعد ضمان حماية البيئة والمحيط.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

ب- مكتب النظافة: يقوم بالإشراف على عمليات جمع القمامة المنزلية والفضلات من المنازل والمحلات والأماكن العمومية، والإشراف على عمليات تنظيف الشوارع والأهج والحدائق والساحات العمومية، ويراقب المؤسسات الخاصة المتعاقدة مع البلدية لجمع القمامة المنزلية في الأحياء التي لا يغطيها بنفسه.

ينقسم مكتب النظافة إلى فرعين هما:

- فرع نقل القمامة: يقوم بجمع ونقل القمامة المنزلية ويقسم إلى عدة فرق تخصص كل فرقة بحج أو مجموعة من الأحياء.

- فرع الكناسة: يتولى هذا الفرع مهام كنس وتنظيف أهج وشوارع وساحات البلدية ويقسم إلى عدة فرق تخصص كل فرقة في كنس وتنظيف منطقة معينة.

### 5-2-2- مصالحة المساحات الخضراء والمقابر:

تقوم هذه المصلحة بمهمة صيانة وتنظيف المساحات الخضراء وذلك عن طريق نزع الأعشاب اليابسة والضارة، قطع الأشجار اليابسة والمشكلة خطرا عن المارة، حفر مربعات غرس الأشجار في الشوارع والساحات، تجريد النخيل، تنظيف وحمل بقايا الأشجار. بالإضافة إلى ذلك تقوم بتنظيف وصيانة وتشجير المقابر، وسقي الأشجار الموجودة في الشوارع والحدائق والمساحات الخضراء.

تقسم هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

أ- مكتب الحدائق والمساحات الخضراء: يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع الحدائق: يقوم بالمهام السابقة على مستوى الحدائق.

- فرع المساحات الخضراء: يقوم بالمهام السابقة على مستوى المساحات الخضراء.

ب- مكتب تنظيم الجناز: يقوم هذا المكتب بعملية تنظيف وصيانة المقابر ومراقبة عملية الدفن في المقابر حسب ما ينص عليه القانون.

### 5-2-3- مصلحة الصحة العمومية:

تقوم هذه المصلحة بمباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض، أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية، معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية، معاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك، فحص المياه لاسيما مياه الآبار، مراقبة المحلات والأماكن المستقبلية للجمهور، مكافحة نواقل الأمراض (العقارب، الحيات، البعوض وجميع أنواع الحشرات)، مكافحة الجرذان.

تقسم هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

أ- مكتب التفتيش والتحليل: يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع التفتيش: يقوم بالمهام السابقة الذكر المتعلقة بالتفتيش.

- فرع التحليل: يقوم بالمهام السابقة المتعلقة بالتحليل.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

ب- مكتب مكافحة الأمراض المتنقلة: يقوم هذا المكتب بمكافحة الأمراض المتنقلة ومقاومة ناقلات الأمراض، يجارب الحيوانات الضارة، يقوم بعملية التطهير وإبادة الجرذان والحشرات. إن مهام مختلف الفروع، المكاتب، المصالح في هذه المديرية غير محددة رسميا وبدقة ويتم العمل بهم بحكم العادة أو الأوامر الفوقية اليومية من الجهات التنظيمية الأعلى.

توظف هذه المديرية 276 موظفا معظمهم أعوان نظافة وعمال مهنيين من جميع الأصناف موزعين كما يلي:

- المدير وأمانته: 05

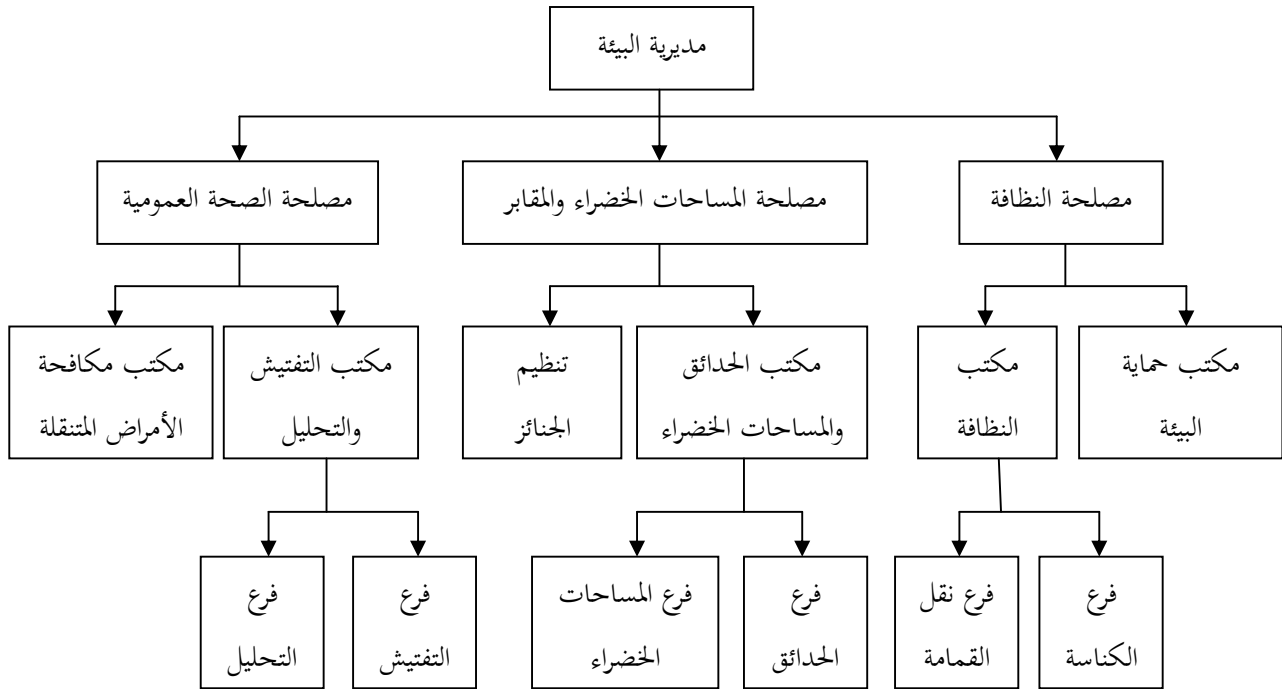
- مصلحة النظافة: 204

- مصلحة المساحات الخضراء والمقابر: 35

- مصلحة الصحة العمومية: 32

الشكل رقم (4-7) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية البيئة

الشكل رقم (4-7): الخريطة التنظيمية لمديرية البيئة



المصدر: الهيكل التنظيمي للبلدية (الملحق رقم 02)

### 6- قسم التنظيم والشؤون العامة:

يتكون هذا القسم من مديرتين هما:

#### 6-1- مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية:

تقوم هذه المديرية بتقديم المساعدات الاجتماعية للمسنين والمعوقين والعائلات المحرومة، التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات بالتنسيق مع الجهات المعنية، تتابع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي، التكفل بملفات السكن الاجتماعي والتجزئات الاجتماعية الخاصة بالجنوب والهضاب العليا، تسليم شهادات

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

الاحتياجات، التكفل بملف التمهين والتشغيل والتعاونيات الشبانية والشبكة الاجتماعية، تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية في مختلف المناسبات، تتابع نشاطات الهياكل الثقافية وتشجيع انتشارها وإنشائها، تتابع نشاطات النوادي الرياضية للهواة تشجيع الرياضات الجماهيرية. بالإضافة إلى ذلك تهتم بالمنازعات والشؤون القانونية.

تقسم هذه المديرية إلى مصلحتين هما:

### 6-1-1 مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تقوم هذه المصلحة بالمهام ذات الشق الاجتماعي السابق ذكرها وتقسم إلى أربعة مكاتب هي:

#### أ- مكتب النشاط الاجتماعي:

يتكفل هذا المكتب بمهام منح شهادات المكفوفين والمعوقين والمسنين، تقديم المساعدات الاستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى، تسليم شهادات الاحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة الاجتماعية، الشبكة الاجتماعية، التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات، انتشار المتشردين وتجميعهم في مراكز إيواء خاصة في فصل الشتاء.

يقسم هذا المكتب إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع الشبكة الاجتماعية: يقوم هذا الفرع بمهام معالجة المختلين عقليا، منح شهادة الكفالة العائلية، استقبال ملفات المعاقين وإرسالها إلى مديرية النشاط الاجتماعي، استقبال وتوزيع بطاقات المعاقين، منح الشهادات الإدارية للفتات الاجتماعية المهشة (المسنين، الأرامل، المطلقات، الأمراض المزمنة، المتكفل بمعاق)، منح شهادة العمل وشهادة الانقطاع عن العمل لعمال الشبكة الاجتماعية، الخرجات الميدانية لانتشار المرضى عقليا والمتشردين.

- فرع النشاط الاجتماعي: يقوم بالنشاطات الاجتماعية المختلفة عبر إقليم البلدية.

- فرع الحركة الجمعوية: يهتم بالحركة الجمعوية عبر إقليم البلدية.

ب- مكتب الفلاحة: يقوم بمهام البلدية في الجانب الفلاحي مثل إحصاء الفلاحين ومساعدتهم وتنظيم بعض الحملات للتوعية الفلاحية.

ج- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية: يقوم هذا المكتب بمتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي والرياضي، العمل على إنشاء قاعات المطالعة العمومية، تدعيم نشاطات محو الأمية، متابعة نشاطات الهياكل الثقافية والرياضية عبر إقليم البلدية، اعتماد الجمعيات المحلية، منح الإعانات المالية للجمعيات الرياضية والثقافية والاجتماعية. يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع المنشآت والشؤون الرياضية: يقوم بالمهام السابقة الذكر في شقها الرياضي.

- فرع المنشآت والشؤون الثقافية: يقوم بالمهام السابقة الذكر في شقها الثقافي.



## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

د- مكتب الإحصاء الاجتماعي والتمهين: يقوم هذا المكتب بالمهام المتعلقة بالتمهين والتشغيل ومتابعة ملفات الشباب المتهنين، متابعة التشغيل (العمل المأجور، المؤقت، برامج التشغيل المختلفة)، وإحصاء الفئات الاجتماعية الهشة مثل المعوقين، المسنين، الأراذل، المطلقات، المتكفلين بالمعاقين. يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع الإحصاء الاجتماعي: يقوم بعملية الإحصاء الاجتماعي .

- فرع التكوين والتمهين: يهتم بملفات التمهين والتكوين.

### 6-1-2- مصلحة المنازعات:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة المنازعات وتحليلها، إعداد العرائض القضائية، تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تقسم هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

أ- مكتب المنازعات القضائية: يهتم بالمنازعات التي تكون إحدى أطرافها البلدية.

ب- مكتب الشؤون القانونية والعقارية: يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع المتابعة العقارية.

- فرع الشؤون القانونية.

إن مهام فروع، مكاتب، مصالح مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية غير محددة رسمياً وبدقة وممارسة العمل بها يتم بالعادة وبالأوامر الفوقية من الجهات التنظيمية الأعلى.

توظف مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والقانونية 83 موظفاً موزعين بين مرسوم ومتعاقد بتوقيت كلي أو جزئي مقسمين بين مختلف مكاتب ومصالح المديرية كما يلي:

- المدير وأمانته: 04

- مصلحة الشؤون الاجتماعية 71 موزعين كما يلي:

● أمانة المصلحة ورئيس المصلحة: 05

● مكتب النشاط الاجتماعي: 08

● مكتب الفلاحة: 04

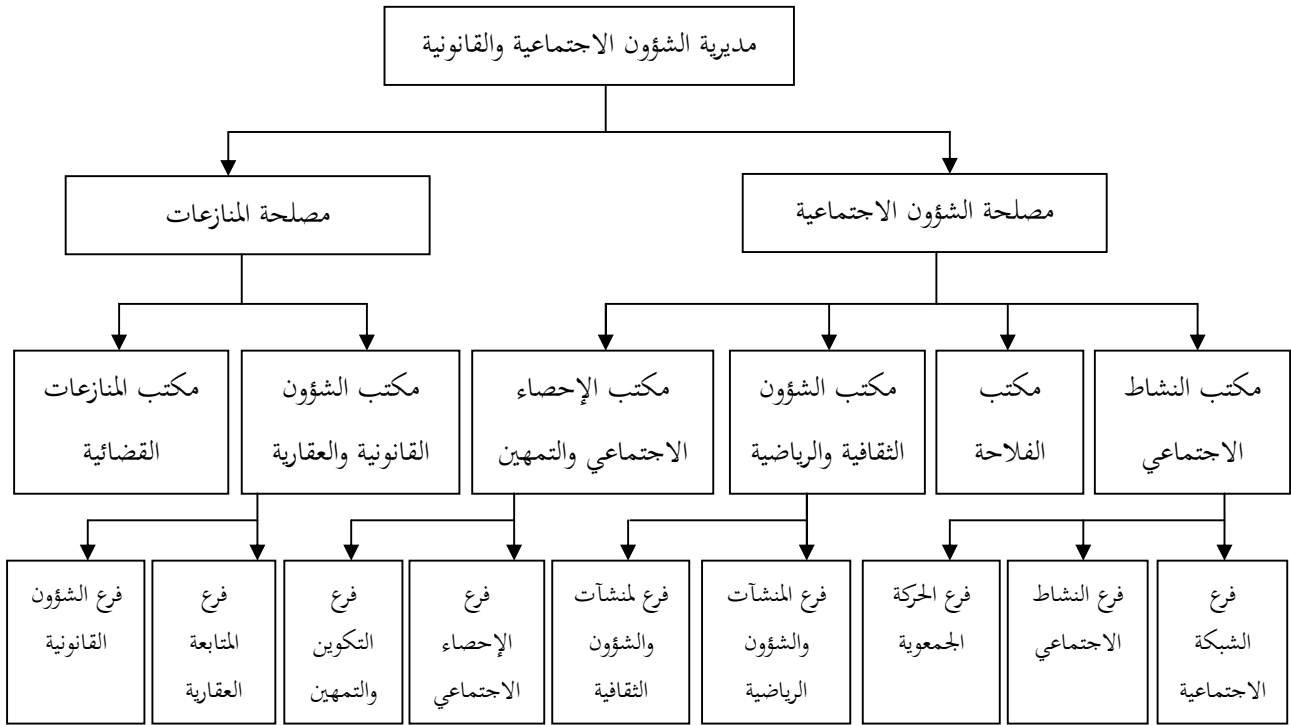
● مكتب الشؤون الثقافية والرياضية: 51

● مكتب الإحصاء الاجتماعي: 03

- مصلحة المنازعات: 08

الشكل رقم (4-8) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية.

الشكل رقم (4-8): الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية



المرجع: الهيكل التنظيمي للبلدية (الملحق 02)

#### 2-6- مديرية الشؤون العامة:

تتسم مديرية الشؤون العامة بالانتخابات والحالة المدنية والتنظيم وتقسم إلى ثلاث مصالح عمليا إحدى المصالح غير موجودة بالهيكل التنظيمي وهي مصلحة التنظيم نظرا لحداثة إنشائها.

#### 1-2-6- مصلحة الانتخابات:

تقوم هذه المصلحة بمسك بطاقيّة الانتخابات وتعيينها وذلك عن طريق التسجيل والشطب، متابعة العمليات الانتخابية، متابعة المنازعات الانتخابية وتحليلها.

تقسم هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

أ- مكتب التسجيل والشطب: يهتم هذا المكتب بعمليات التسجيل والشطب.

ب- مكتب العمليات الانتخابية: يهتم بمتابعة العمليات الانتخابية.

#### 2-2-6- مصلحة الحالة المدنية:

تقوم مصلحة الحالة المدنية بمسك سجلات الحالة المدنية وتعيينها عن طريق تسجيل عقود الزواج والطلاق وتسجيل الولادات وتسجيل الوفيات، تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية بكل أنواعها، المصادقة على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل، مسك بطاقيّة الخدمة الوطنية، تلقي التصريحات بالبيع لمختلف المركبات.

تقسم مصلحة الحالة المدنية إلى ستة مكاتب هي:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- أ- مكتب الحالة المدنية المركزي: يختص هذا المكتب في تسليم وثائق الحالة المدنية الأصلية ومسك بطاقة الخدمة الوطنية ويقسم إلى فرعين هما:
- فرع الخدمة الوطنية.
  - فرع وثائق الحالة المدنية الأصلية.
- ب- مكتب سجلات الحالة المدنية: يختص هذا الفرع في تسجيل العقود (زواج، طلاق، ازدياد، وفاة...)، ومسك سجلات الحالة المدنية. يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:
- فرع تسجيل العقود.
  - فرع أمين سجلات الحالة المدنية.
- ج- مكتب الحالة المدنية العالية: يقوم هذا المكتب بكل مهام الحالة المدنية ما عدا مسك سجلات الحالة المدنية، ومسك بطاقة الخدمة الوطنية ويقسم إلى فرعين هما:
- فرع العالية 1.
  - فرع العالية 2.
- د- مكتب الحالة المدنية بسكرة القديمة: نفس مهام المكتب السابق ويقسم إلى فرعين هما:
- فرع باب الضرب.
  - فرع فلياش.
- هـ- مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية: نفس مهام المكتب السابق ويقسم إلى ثلاثة فروع هي:
- فرع حي 726 مسكن.
  - فرع سيدي غزال.
  - فرع 1000 مسكن.
- و- مكتب الحالة المدنية وسط: نفس مهام المكتب السابق ويقسم إلى ثلاثة فروع هي:
- فرع تصريح بيع المركبات.
  - فرع وسط المدنية.
  - فرع الحالة المدنية بني مرة.
- 6-2-3- مصلحة التنظيم:**

أنشأت هذه المصلحة عمليا نتيجة إلحاق بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، وشهادات السياقة، وبطاقات ترقيم المركبات بالبلدية بعدما كانت من مهام الدائرة و الولاية. ولا يزال يعمل موظفي هذه المصلحة تحت سلطة والي الولاية ويمضون الوثائق المختلفة بتفويض منه. تقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب هي:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

أ- مكتب الوثائق البيومترية: يقسم هذا المكتب إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع بطاقة التعريف.
- فرع جواز السفر.
- فرع أخذ البيانات.

ب- مكتب رخص السياقة: ينقسم إلى فرعين:

- فرع شهادة الكفاءة.
- فرع رخص السياقة.

ج- مكتب ترقيم المركبات: ينقسم إلى فرعين:

- فرع بطاقة المراقبة.
- فرع التأكيد.

إن مهام مديرية الشؤون العامة واضحة ودقيقة ولكنها غير رسمية ما عدا في ما يخص التفويض بالإمضاء.

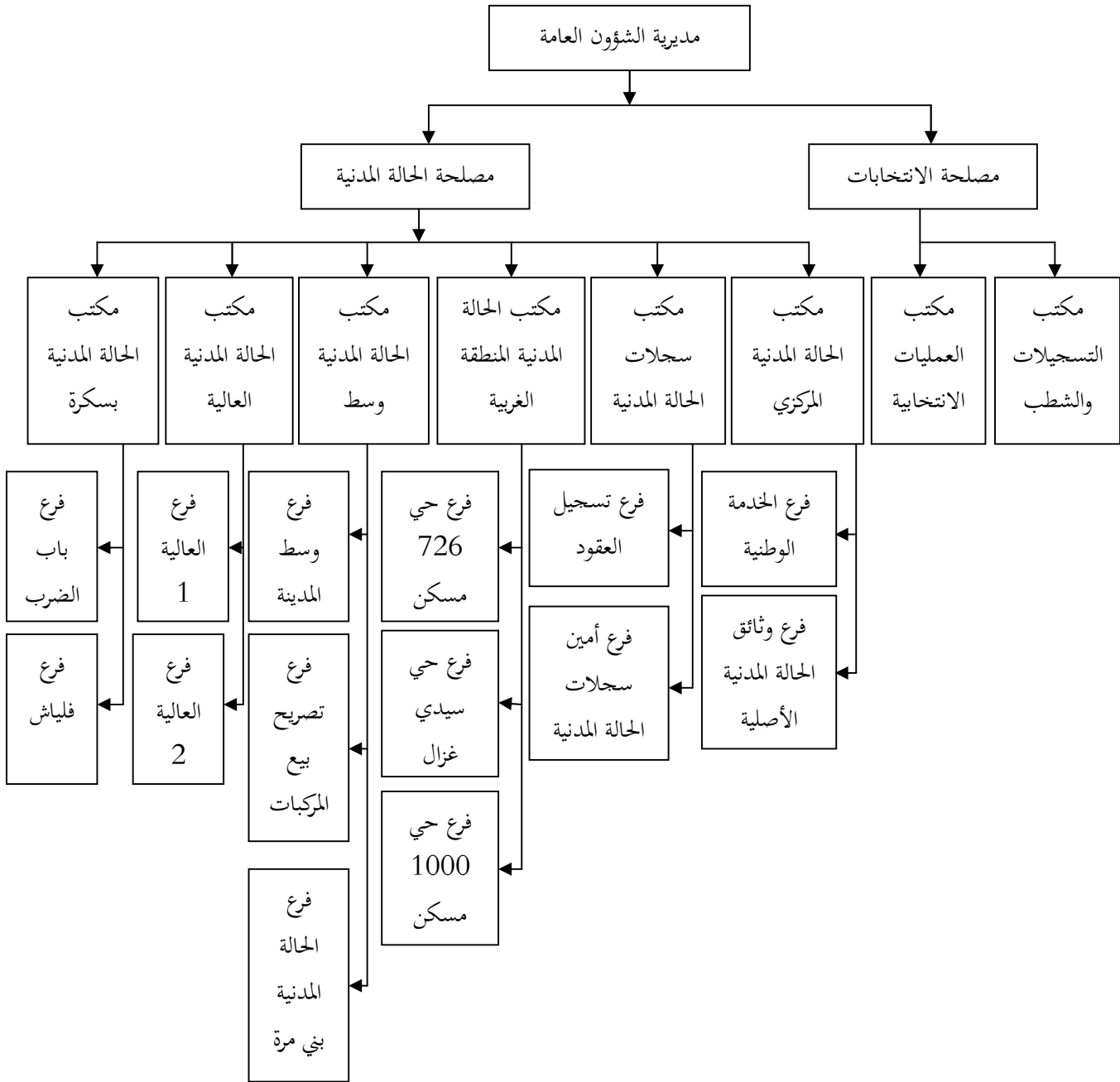
توظف مديرية الشؤون العامة 213 موظفا موزعين على مختلف مصالح المديرية كما يلي:

- المدير وأمانته: 03.
- مصلحة الانتخابات: 12.
- مصلحة الحالة المدنية: 155.
- مصلحة التنظيم: 43.

الشكل رقم (4-9) يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون العامة دون الأخذ بعين الاعتبار مصلحة التنظيم

لعدم وجودها في الهيكل التنظيمي للبلدية.

الشكل رقم (4-9): الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون العامة



المراجع: الهيكل التنظيمي للبلدية (الملحق رقم 02)

من خلال عرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة نلاحظ أن الخريطة التنظيمية لبلدية بسكرة غطت ولو بطريقة غير رسمية جل مهام البلدية إلا أنها لم تهتم ببعض المهام مثل المهام المتعلقة بالمدارس الابتدائية، المهام المتعلقة بمجرد وحماية الآثار وأن هذه الخريطة لم تتطور لتشمل مصلحة التنظيم الموجودة عمليا والغائبة تنظيميا. نلاحظ كذلك أن الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة يمتاز بالطول نسيا إذ يتكون من ستة مستويات تنظيمية بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي وهذا راجع لأسباب قانونية، وإن مكونات الخريطة (مديرية، مصلحة، مكتب، فرع) غير متوازنة من ناحية حجم العمل أو من ناحية

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

---

عدد الموظفين إذ نجد مصلحة في مديرية ما بحجم مديرية كاملة في قسم آخر. وأن مكتب في مديرية بحجم مصلحة في مديرية أخرى مما يدل على عدم وجود منطق أو معيار معين للتقسيم.

المبحث الثاني: تقييم التنظيم في بلدية بسكرة

في المبحث السابق تم عرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة مما سهل عنا أخذ نظرة عامة على واقع التنظيم في بلدية بسكرة. وفي هذا المبحث سنحاول تقييم التنظيم في بلدية بسكرة وذلك من خلال طرح ثلاث أسئلة هي: هل الهيكل التنظيمي في بلدية بسكرة مطبق؟ كيف استخدم الهيكل التنظيمي في بلدية بسكرة الموارد البشرية المتاحة؟ هل احترام الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة الملامح العامة للتنظيم؟ سنجيب على هذه الأسئلة الثلاثة من خلال التطرق إلى:

- 1- تطبيق الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة.
- 2- استخدام الموارد البشرية في بلدية بسكرة.
- 3- توفر الملامح العامة للتنظيم في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة.

1- تطبيق الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة:

تملك بلدية بسكرة كما رأينا في المبحث السابق هيكل تنظيمي متكون من ثلاث أقسام، و 07 مديريات، و 21 مصلحة، و 55 مكتب و 56 فرع، لكن هل هذه المكونات التنظيمية مشغولة ومعين بها موظفين، وهل الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب معينين بصفة رسمية أو عن طريق التكليف؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال هذا المحور وذلك بعرض عدد المناصب الإدارية النوعية الإجمالية، وعدد المشغول بها بالتعيين، وعدد المشغول بها بالتكليف ثم حساب نسبة شغل المناصب بالتعيين، ونسبة شغل المناصب بالتكليف ونأخذ في عين الاعتبار أن كل موظف يعين في منصب واحد فقط وسنحسب دائما المنصب الأعلى<sup>(1)</sup>:

الجدول رقم (4-5) الموالي يوضح استعمال المناصب النوعية عمليا في بلدية بسكرة.

الجدول رقم (4-5): توظيف المناصب النوعية في بلدية بسكرة

التوظيف الإجمالي (رسمي/تكليف)		التوظيف الرسمي			العدد الإجمالي	العدد/النسبة	المناصب النوعية
نسبة عدم التوظيف	نسبة التوظيف	العدد	نسبة عدم التوظيف	نسبة التوظيف			
(8)=1-(7)	(7)=(6)/(2)	(6)	(5)=1-(4)	(4)=(3)/(2)	(3)	(2)	(1)
%33,34	%66,66	02	%33,34	%66,66	02	03	الأقسام
%33,34	%66,66	04	%33,34	%66,66	04	06	المديريات
%50	%50	01	%100	/	/	02	الأمانة العامة
%50	%50	02	%50	%50	02	04	مديرية المالية والممتلكات
%100	%00	/	%100	%00	/	02	مديرية تسيير الموارد البشرية
%50	%50	01	%100	%00	/	02	مديرية الوسائل العامة
%25	%75	03	%50	%50	02	04	مديرية التعمير
%00,00	%100	03	%33,34	%66,66	02	03	مديرية البيئة
%00,00	%100	02	%00,00	%100	02	02	مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية

(1) يوجد بعض الموظفين يشغلون أكثر من منصب نوعي في آن واحد في هذه الحالة نحسب تعينه مرة واحدة وفي المنصب الأعلى.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

%00,00	%100	02	%00,00	%100	02	02	مديرية الشؤون العامة	
<b>%33,34</b>	<b>%66,66</b>	<b>14</b>	<b>%52,39</b>	<b>%47,61</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>	
%42,86	%57,14	04	%42,86	%57,14	04	07	الأمانة العامة	المكاتب
%87,50	%12,5	01	%87,50	%12,5	01	08	مديرية المالية والممتلكات	
%83,34	%16,66	01	%83,34	%16,66	01	06	مديرية تسيير الموارد البشرية	
%25	%75	03	%100	%00,00	/	04	مديرية الوسائل العامة	
%80	%20	02	%100	%00,00	/	10	مديرية التعمير	
%66,67	%33,33	02	%66,67	%33,33	02	06	مديرية البيئة	
%33,34	%66,66	04	%33,34	%66,66	04	06	مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية	
%25	%75	06	%25	%75	06	08	مديرية الشؤون العامة	
<b>%58,19</b>	<b>%41,81</b>	<b>23</b>	<b>%67,28</b>	<b>%32,72</b>	<b>18</b>	<b>55</b>	<b>المجموع</b>	
%75	%25	01	%75	%25	01	04	الأمانة العامة	الفروع
%80	%20	01	%80	%20	01	05	مديرية المالية والممتلكات	
%66,67	%33,33	01	%66,67	%33,33	01	03	مديرية تسيير الموارد البشرية	
%63,64	%36,36	04	%100	%00,00	/	11	مديرية الوسائل العامة	
%100	%00,00	00	%100	%00,00	/	04	مديرية التعمير	
%100	%00,00	00	%100	%00,00	/	06	مديرية البيئة	
%55,36	%44,44	04	%55,36	%44,44	04	09	مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية	
%42,86	%57,14	08	%42,86	%57,14	08	14	مديرية الشؤون العامة	
<b>%66,08</b>	<b>%33,92</b>	<b>19</b>	<b>%73,22</b>	<b>%26,78</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>المجموع</b>	
<b>%56,03</b>	<b>%43,97</b>	<b>62</b>	<b>%65,25</b>	<b>%34,75</b>	<b>49</b>	<b>141</b>	<b>المجموع الكلي في بلدية بسكرة</b>	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة مطبق بنسبة 34,75% بالنسبة للتعين في المناصب النوعية، وبنسبة 43,97% بالنسبة للتعين والتكليف. هذا يدل على اعتماد بلدية بسكرة في بعض المناصب النوعية على عناصر مكلفة ولكن بنسبة ضئيلة. ستعرض في ما يلي إلى كيفية تطبيق الهيكل التنظيمي في بلدية بسكرة بالنسبة للوظائف بصفة عامة وبالنسبة لكل مديرية.

### أ- تطبيق الهيكل التنظيمي حسب الوظائف:

إن تطبيق الهيكل التنظيمي في بلدية بسكرة حسب الوظائف انطلقا من الجدول رقم (4-5) جاء كما يلي:

- الأقسام نسبة 66,66% بالنسبة للتعين و 66,66% بالنسبة للتعين والتكليف.
- المديرات نسبة 66,66% بالنسبة للتعين و 66,66% بالنسبة للتعين والتكليف.
- المصالح نسبة 47,61% بالنسبة للتعين و 66,66% بالنسبة للتعين والتكليف.
- المكاتب نسبة 32,72% بالنسبة للتعين و 41,81% بالنسبة للتعين والتكليف.
- الفروع نسبة 26,75% بالنسبة للتعين و 33,92% بالنسبة للتعين والتكليف.



## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

من خلال هذه النسب نلاحظ ما يلي:

- الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة لم يطبق بنسبة 100% بالنسبة لكل المناصب.
  - نسب التعيين في المناصب العليا أكبر من نسب التعيين في المناصب السفلى حيث جاءت هذه النسب متناقصة من الأعلى إلى الأسفل.
  - استعمال التكليف موجود في المناصب السفلى وغير موجود في منصب رئيس قسم ومدير وذلك لازدواج المناصب بالنسبة لموظف واحد، حيث أن كلا رئيسي القسمين يشغلان في نفس الوقت منصب مدير.
- ب- تطبيق الهيكل التنظيمي على مستوى المديرية:

انطلاقاً من الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن تطبيق الهيكل التنظيمي في مختلف المديرية جاء كما يلي:

### الجدول رقم (4-6): نسب تطبيق الهيكل التنظيمي في المديرية

المناصب النوعية	المصالح		المكاتب		الفروع	
	التعيين %	الإجمالي %	التعيين %	الإجمالي %	التعيين %	الإجمالي %
الأمانة العامة	00,00	50	57,14	57,14	25	25
مديرية المالية والممتلكات	50	50	12,5	12,5	20	20
مديرية تسيير الموارد البشرية	00,00	00,00	16,66	16,66	33,33	33,33
مديرية الوسائل العامة	00,00	50	75	00,00	36,36	00,00
مديرية التعمير	50,00	75,00	20,00	00,00	00,00	00,00
مديرية البيئة	66,66	100	33,33	33,33	00,00	00,00
مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية	100	100	66,66	66,66	44,44	44,44
مديرية الشؤون العامة	100	100	75	75	57,14	57,14

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (4-5)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- أعلى نسبة تغطية للمناصب النوعية موجودة في مديرية الشؤون العامة وذلك راجع لحساسية هذه المديرية سواء بالنسبة للحالة المدنية أو مصلحة الانتخابات.
- أقل نسبة تغطية للمناصب النوعية موجودة في مديرية الوسائل العامة وهذا يعود لعدم وجود الموظفين القادرين على شغل مناصب هذه المديرية لأنها كلها مناصب تقنية.
- أقل نسبة تكليف في المناصب النوعية موجودة في مديرية الوسائل العامة لأن معظم موظفيها عمال مهنيين من مختلف الدرجات ولا تتوفر فيهم شروط التعيين.
- كل مناصب مديرية المالية والممتلكات، ومديرية تسيير الموارد البشرية لا يوجد فيها تعين بالتكليف رغم عدم تغطية المناصب المتاحة بأكثر من النصف وهذا يعود لأهمية هاتين المديريتين وأن الموظفين الذين يشغلون مناصب هاتين المديريتين يجب أن تتوفر فيهم شروط التعيين.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

مما سبق نستخلص أن الهيكل التنظيمي الذي يتضمنه القرار البلدي رقم 283 السابق ذكره غير مطبق عمليا والمسؤول عن ذلك هو الأمين العام للبلدية بمقتضى المادة رقم 126 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية السابق ذكره.

من خلال مقابلتنا لرؤساء الأقسام والمدراء في بلدية بسكرة وبعض رؤساء المصالح، المكاتب والفروع وبعض الموظفين في بلدية بسكرة واستفسارنا عن سبب عدم تطبيق الهيكل التنظيمي للبلدية تبين أن هناك أسباب متعلقة بالمسؤولين ابتداء من المدراء ووصولاً باتجاه الأعلى إلى رئيس البلدية، وأسباب متعلقة بالموظفين.

### أ- الأسباب المتعلقة بالمسؤولين:

- اعتقاد المسؤولين بأن العمل لا يمكن إنجازه إلا إذا قاموا به بأنفسهم.
- عدم ثقة المسؤولين في الموظفين وخوفهم من فشلهم مما يعرضهم للمسؤولية بجميع أنواعها.
- خوف المسؤولين من فقدانهم للنفوذ والقوة إذا ما تم تعيين موظفين آخرين في المناصب الشاغرة.
- عدم دراية المسؤولين بالمهام التي يجب أن يكلفوا بها الموظفين الذين يشغلون مناصب أقل منهم.
- عدم وجود وسائل رقابية لدى المسؤولين مما يمكنهم من كشف التجاوزات التي يقوم بها الموظفين الأقل منهم مستوى.

- التعيين على أساس الولاء.

### ب- الأساليب المتعلقة بالموظفين:

- عدم توفر الشروط القانونية في الموظف لشغل المناصب النوعية.
  - تردد الموظفين في قبول المناصب النوعية خوفاً من الفشل وتحمل المسؤولية.
  - عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لدى الموظفين مقابل تحملهم مسؤولية المناصب النوعية.
  - عدم وضوح مهام المناصب النوعية.
  - عدم قبول المسؤولين مشاركتهم في السلطة مما يؤدي إلى الصراع بين الرئيس المرؤوس.
- بالإضافة إلى الأسباب السابقة أفترض وجود أسباب أخرى متعلقة بالولاء وصراعات التنظيمات غير الرسمية داخل بلدية بسكرة مثل الانتماء الحزبي والنقابي وحتى الجهوي لكن هذه الأسباب يجب محاولة إثباتها أو نفيها بإجراء دراسات متخصصة أخرى.

### 2- استخدام الموارد البشرية في بلدية بسكرة:

سنحاول في هذا المحور توضيح مواصفات الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة وذلك باستعمال معيار الجنس، السن، الخبرة المهنية، الرتبة، المستوى التعليمي. وسنقسم هؤلاء الموظفين إلى إطارات عليا وتتكون من الأمين العام ورؤساء الأقسام والمدراء، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، رؤساء الفروع.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

**2-1- الجنس:** الجدول رقم (4-7) الموالي يوضح جنس الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة.

**الجدول رقم (4-7): جنس الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة**

الوظائف	الجنس	ذكور	إناث	المجموع	نسبة الذكور	نسبة الإناث
	(1)	(2)	(3)	(4) = (3)+(2)	(5) = (4)/(2)	(6) = (4)/(3)
الإطارات		05	01	06	%83,33	%16,67
رؤساء المصالح		07	03	10	%70	%30
رؤساء المكاتب		12	05	17	%70,59	%29,41
رؤساء الفروع		14	08	22	%63,64	%36,36
<b>المجموع</b>		<b>38</b>	<b>17</b>	<b>55</b>	<b>%69,09</b>	<b>%30,91</b>

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة توظيف الذكور في المناصب النوعية هو 69,09 % وهذا يدل على اعتماد بلدية بسكرة على الذكور أكثر من الإناث في التوظيف في المناصب النوعية، كما نلاحظ نسبة الإناث تزداد كلما نزلنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي وهذا يدل على اعتماد بلدية بسكرة على الإناث في المناصب السفلى أكثر منه في المناصب العليا.

**2-2- السن:** سنقسم السن إلى خمس فئات هي (من 20 إلى 30)، (من 30 إلى 40)، (من 40 إلى 50 سنة)، أكبر من 60 سنة. الجدول رقم (4-8) الموالي يوضح سن الموظفين الذين يشغلون المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة.

**الجدول رقم (4-8): سن الموظفين الذين يشغلون المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة**

الوظائف	السن	30-20	40-30	50-40	60-50	أكبر من 60 سنة	المجموع
الإطارات		/	/	/	06	/	06
رؤساء المصالح		/	/	06	04	/	10
رؤساء المكاتب		/	06	06	05	/	17
رؤساء الفروع		02	05	10	05	/	22
<b>المجموع</b>		<b>02</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>/</b>	<b>55</b>
<b>النسبة</b>		<b>%3,64</b>	<b>%20</b>	<b>%40</b>	<b>%36,36</b>	<b>%00</b>	<b>%100</b>

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

من خلال قراءة الجدول رقم (4-8) السابق نلاحظ أن بلدية بسكرة تعتمد في توظيفها في المناصب النوعية على الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة وذلك بنسبة 76,36% مقسمة بنسبة 40% للفئة (40-50) سنة، و36,36% لفئة (50-60) سنة. وأن الاعتماد على الفئات الأقل سنا يزداد كلما نزلنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

**2-3- المستوى التعليمي:** ينقسم المستوى التعليمي إلى خمس فئات هي الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي، الجامعي ما بعد التدرج. الجدول رقم (4-9) الموالي يوضح المستوى التعليمي للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة.

الجدول رقم (4-9): المستوى التعليمي للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة

المجموع	بعد	جامعي	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الوظائف
06	/	03	03	/	/	/	الإطارات العليا
10	/	08	02	/	/	/	رؤساء المصالح
17	/	08	06	03	/	/	رؤساء المكاتب
22	/	08	10	04	/	/	رؤساء الفروع
<b>55</b>	/	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>07</b>	/	/	<b>المجموع</b>
<b>%100</b>	/	<b>%49,10</b>	<b>%38,18</b>	<b>%12,72</b>	/	/	<b>النسبة</b>

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية

من خلال الجدول رقم (4-9) السابق نلاحظ أن بلدية بسكرة تعتمد في التوظيف في المناصب النوعية بالدرجة الأولى على الجامعيين بنسبة 49,10% ثم المستوى الثانوي بنسبة 38,18% ثم المتوسط بنسبة 12,72% وأن لا وجود للمستوى الابتدائي، ولا وجود للمستوى الجامعي بعد التدرج وهذا ما يؤكد النقد الموجه للقانون رقم 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية بأنه لا يستقطب حاملي الشهادات الجامعية لما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه). كما نلاحظ أن المستوى التعليمي ينخفض كلما نزلنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي وأن الجامعيين موظفين حتى في المستويات السفلى للهيكل التنظيمي للبلدية.

**2-4- السلك الوظيفي:** سننضم في التصنيف على السلك الوظيفي دون الخوض في الرتب وذلك لكثرتها وبالتالي سنقسمهم إلى أسلاك الإدارة العامة، والأسلاك التقنية. الجدول رقم (4-10) يوضح أسلاك الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

الجدول رقم (4-10): أسلاك الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة

النسبة(*)%	المجموع	رؤساء الفروع	رؤساء المكاتب	رؤساء المصالح	الإطارات العليا	السلك	الشعبة
/	/	/	/	/	/	كتاب الإدارة الإقليمية	الإدارة العامة
29,10	16	16	/	/	/	أعوان الإدارة الإقليمية	
23,64	13	05	08	/	/	ملحقو الإدارة الإقليمية	
30,90	17	/	05	07	05	المتصرفين الإقليميين	
<b>83,64</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>07</b>	<b>05</b>	<b>المجموع</b>	
/	/	/	/	/	/	الأعوان التقنيين للإدارة الإقليمية	التقنية
3,63	02	01	01	/	/	تقني الإدارة الإقليمية	
7,28	04	/	03	01	/	مهندس الإدارة الإقليمية	
<b>10,91</b>	<b>06</b>	<b>01</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	/	<b>المجموع</b>	
/	/	/	/	/	/	أعوان النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
3,63	02	/	/	01	01	مراقب النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
1,82	01	/	/	01	/	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
<b>5,45</b>	<b>03</b>	/	/	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>المجموع</b>	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية.

من خلال قراءة الجدول رقم (4-10) السابق نلاحظ أن شعبة الإدارة العامة تسيطر على المناصب النوعية بنسبة 83,64% تليها الشعبة التقنية 10,91% ثم شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة بنسبة 5,45%. إذا أردنا الترتيب حسب الأسلاك نجد في المرتبة الأولى المتصرفين الإقليميين بنسبة 30,90% ثم أعوان الإدارة الإقليمية بنسبة 29,10% لكنهم كلهم رؤساء فروع فقط، ثم ملحقو الإدارة الإقليمية بنسبة 23,64% موزعين على رؤساء المكاتب ورؤساء المصالح، ثم مهندسي الإدارة الإقليمية بنسبة 7,28% ثم تقنيو الإدارة الإقليمية ومفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة بنسبة 3,63% لكليهما وفي الأخير الأطباء البيطرة بنسبة 1,82%.

من خلال القراءة السابقة نجد أن هذا التوزيع عادي ومنطقي لأن القانون رقم 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال وموظفي الجماعات المحلية يعطي الأولوية في المناصب الإدارية لشعبة الإدارة العامة. وأن العمل الإداري في البلدية أكبر بكثير من العمل التقني.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

**2-5- الخبرة المهنية:** سنقسم الخبرة المهنية إلى أربع فئات هي من 00 إلى 10 سنوات، ثم من 10 سنوات إلى 20 سنة، ثم من 20 سنة إلى 30 سنة ثم أكبر من 30 سنة. لكن العشر سنوات الأولى قسمناها إلى 05 سنوات أولى ثم 5 سنوات ثانية نظرا لأهمية هذه الفترة بالنسبة لكل الموظفين.

الجدول رقم (4-11) الموالي يوضح الخبرة المهنية للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة.

**الجدول رقم (4-11): الخبرة المهنية للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في بلدية بسكرة**

المجموع	أكثر من 30	30-20	20-10	10-05	05-00	الخبرة المهنية
6	01	05	/	/	/	الإطارات العليا
10	/	09	/	/	01	رؤساء المصالح
17	03	07	01	01	05	رؤساء المكاتب
22	04	06	/	01	11	رؤساء الفروع
55	08	27	01	02	17	المجموع
%100	%14,54	%49,10	%1,82	%3,63	%30,91	النسبة

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية

من خلال قراءة الجدول رقم (4-11) السابق يتضح جليا أن بلدية بسكرة تعتمد في تعيينها للموظفين في المناصب العليا على الخبرة إذا يمثل الذين خبرتهم أكثر من عشرون سنة نسبة 63,67% من مجموع المناصب النوعية بـ 49,10% للذين خبرتهم ما بين (20-30) سنة و 14,54% للذين خبرتهم أكثر من ثلاثين سنة. وأن الذين خبرتهم أقل من عشرين سنة عينوا فقط في منصب رئيس مكتب ورئيس فرع أي في المستوى الأسفل للهيكل التنظيمي. مما سبق نستخلص أن بلدية بسكرة تعتمد في تعيينها للموظفين في المناصب النوعية على الذكور أكثر من الإناث، وعلى الكهول أكثر من الشباب، وعلى ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي، وعلى الذين ينتمون إلى شعبة الإدارة العامة خاصة المتصرفين الإقليميين، وعلى الخبرة المهنية خاصة الذين لهم خبرة أكثر من عشرين سنة.

### 3- استخدام الملامح العامة للتنظيم في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة:

في الفصل الثاني تعرضنا للهيكل التنظيمي ولاحظنا ارتباطه بعدد من المبادئ والمفاهيم التنظيمية. وأن معظم هذه المفاهيم والمبادئ قد مر عليها فترة طويلة منذ تحدث عنها الرواد الأوائل للفكر الإداري مثل تايلور وفايول، إلا أنها لا تزال تمثل ملامح الهياكل التنظيمية المطبقة في معظم المؤسسات خاصة الهياكل الرأسية. وتتمثل هذه الملامح في التخصص في العمل، سلسلة الأوامر وآلية عملها، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، الرسمية، التنسيق، الاحترافية، نطاق الإشراف، والتعدد الهيكلي والمرونة.

في هذا المحور سنحاول تقييم الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة من ناحية مدى احترامه لهذه الملامح ومدى توفرها فيه. سنعمد في ذلك الأمر على مقابلة المسؤولين في البلدية واستفسارنا عن الأمر.

### 3-1 التخصص في العمل: (تقسيم العمل)

في المبحث الأول من هذا الفصل لاحظنا عدم تحديد مهام كل منصب بدقة وبصفة رسمية ومن هنا يصعب تحديد هل يوجد تخصص في العمل في بلدية بسكرة أم لا؟ لكن مع ذلك حاولنا معرفة الأمر وذلك بطرحنا الأسئلة التالية عن المسؤولين:

- هل الموظفين يؤدون وظائف تتضمن العديد من المهام؟
  - هل المهام في البلدية تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات فنية عالية؟
  - هل يتم تدريب الموارد البشرية في البلدية على أداء مهام دقيقة ومتكررة؟
- كانت الإجابة عن الأسئلة الثلاثة السابقة من معظم المسؤولين وحتى بعض الموظفين بالنفي وأن المهام في البلدية تتم بالعادة وبالأوامر الفوقية إلا في بعض المهام مثل الميكانيك، كهرباء السيارات، حساب الأجور... الخ. هذا يدل على عدم وجود التخصص في العمل إلا بدرجة قليلة في البلدية وذلك لكونها مؤسسة إدارية وليست صناعية وأن تقسيم العمل يكون في المؤسسات الصناعية أكبر.

### 3-2 سلسلة الأوامر وآلية عملها:

سلسلة الأوامر تعرضنا لها في الفصل الثاني وعرفت على أنها خطوط السلطة التي تربط رأسيا بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه و يحدد من يتبع من. في المبحث الأول من هذا الفصل تعرضنا إلى الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة ولاحظنا أنه مكون من سبعة مستويات هي رئيس المجلس الشعبي البلدي ثم الأمين العام ثم رؤساء الأقسام ثم المدراء ثم رؤساء المصالح ثم رؤساء المكاتب ثم رؤساء الفروع وكلهم مرتبطين بخطوط سلطة رأسية واضحة بحيث مصدر السلطة الأول هو رئيس المجلس الشعبي البلدي وآخر مستوى هو رئيس الفرع. وأن الأوامر تصدر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي ثم تنساب إلى الأسفل حتى تصل رئيس الفرع متبعة بخطوط سلطة واضحة ومتصلة دون انقطاع محددة من يتبع من. وهذا يدل على وجود سلسلة الأمر.

### 3-3 وحدة الأمر:

في الفصل الثاني عرفت وحدة الأمر بأنها تلقي كل مرؤوس أوامره من رئيس واحد فقط وهو المسؤول عنه مباشرة. وهذا ما تم الاستفسار عنه عند مقابلتنا لمعظم المسؤولين في بلدية بسكرة في كل المستويات التنظيمية وذلك بطرح السؤال التالي ممن تتلقى الأوامر؟ فكانت الإجابة كما يلي:

- الأمين العام: يتلقى الأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي ومن نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- رؤساء الأقسام: يتلقون الأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه ومن الأمين العام للبلدية.
- المدراء: يتلقون الأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، والأمين العام ورؤساء الأقسام.

- رؤساء المصالح: يتلقون الأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، والأمين العام ورؤساء الأقسام، والمدراء.

نفس الشيء بالنسبة لرؤساء المكاتب ورؤساء الفروع يتلقون الأوامر من المسؤولين الأعلى منهم وينسقون معهم الأعمال إذ يمكن لرئيس فرع أن يتلقى الأمر مباشرة من رئيس البلدية وينسق معه ويتصل به متخطيا من الأسفل إلى الأعلى رئيس المكتب، رئيس المصلحة، المدير، رئيس القسم، الأمين العام للبلدية. مما سبق نستنتج أنه لا توجد وحدة الأمر في بلدية بسكرة مما يصعب عملية التنظيم في بلدية بسكرة.

### 3-4- السلطة والمسؤولية:

تتمثل السلطة من خلال ما تعرضنا له في الفصل الثاني في الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم وذلك باتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للأفراد بما يجب عمله وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. أما المسؤولية فهي التزام الفرد بأداء مهام خصصت له وقبلها. وإن السلطة المخولة يجب أن تكون معادلة للمسؤولية.

في المبحث الأول في هذا الفصل قلنا أن المهام غير محددة بدقة وبصفة رسمية ونفس الشيء بالنسبة للسلطة، وفي العنصر السابق توصلنا إلى انعدام وحدة الأمر في بلدية بسكرة. كل هذا يدل على عدم وجود سلطة ومسؤولية محددة بدقة وبصفة رسمية في بلدية بسكرة. وأن المسؤولية تكون فقط من خلال الوثائق التي يقوم المسؤول بإمضائها وما دون ذلك فليس مسؤول عنه مسؤولية مباشرة. أما السلطة الواضحة الموجودة في بلدية بسكرة فهي سلطة الإمضاء لأنها تكون بواسطة تفويض من رئيس البلدية. وهذا يدل على عدم وضوح السلطة والمسؤولية في بلدية بسكرة.

### 3-5- تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هي العملية التي يستخدمها المسؤولون لإعطاء السلطة والمسؤولية معاً لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي. في البلدية مصدر السلطة الوحيد هو رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو الشخص الوحيد الذي يفوض السلطة لمختلف الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية في البلدية باسمهم وليس بصفتهم حيث يمكن له أن يفوض السلطة لشخص دون أن يفوضها لشخص ثاني يشغل منصب في نفس المستوى الإداري.

يتمثل تفويض السلطة في البلدية في التفويض بالإمضاء للنواب والأمين العام ولبعض الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في الهيكل التنظيمي للبلدية. في ما يلي بعض نماذج تفويض السلطة بالإمضاء في بلدية بسكرة.

### 1- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالصحة والبيئة<sup>(1)</sup>:

- التأشير على الوضعيات والفواتير الخاصة بمجال الصحة والبيئة.
- كل المراسلات الإدارية في مجال الصحة والبيئة ما عدا الموجهة للصياغة.
- محاضر المعاينة والإعذارات في إطار حماية الصحة والبيئة.

(1) القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 3).



### 2- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالمهام الخاصة<sup>(1)</sup>:

- حوالات الدفع لمختلف الأجور والرواتب.
- أوامر الدفع لحقوق المحجز البلدي والطرقات وبيع دفاتر الشروط.
- رخص الأفراح وأوامر دفع حقوقها.
- الدعوات وجداول الإرسال ما عدا الموجهة للوصاية.

### 3- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالإدارة والمالية<sup>(2)</sup>:

- سندات الطلب والتحصيل والحوالات الخاصة بفرع التسيير.
- مختلف المراسلات الإدارية ما عدا الموجهة للوصاية (المتعلقة بالقطاع المعني).
- أوامر الدفع لحقوق المحجز البلدي والطرقات وبيع دفاتر الشروط.
- رخص الأفراح وأوامر دفع حقوقها.

### 4- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالتعمير<sup>(3)</sup>:

- شهادة المطابقة والتعمير والتقسيم.
- رخص الحفر والترميم.
- أوامر فتح الورشات وبدء الأشغال.
- رخص المرور ورخص الاستغلال.
- أوامر الدفع الخاصة بالمحجز البلدي وحقوق الطرقات.
- المحاضر المتعلقة بالعمران وكل المراسلات الإدارية في المجالات المذكورة سابقا ما عدا الموجهة للوصاية.
- التأشيرة لتقنية على الفواتير وحالات الأشغال والكشوفات الكمية والكيفية.
- مقررات المنشآت المصنفة.
- قرارات الهدم والبناء والتجزئة.

### 5- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالمساحات الخضراء<sup>(4)</sup>:

- التأشيرة على الوضعيات والفواتير الخاصة بمجال المساحات الخضراء والفلاحة والري.
- كل المراسلات الإدارية في مجال المساحات الخضراء والفلاحة والري ما عدا الموجهة للوصاية.

<sup>(1)</sup> القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 4).

<sup>(2)</sup> القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 5).

<sup>(3)</sup> القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 6).

<sup>(4)</sup> القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 7).

### 6- المهام المفوضة لنائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالشؤون الاجتماعية<sup>(1)</sup>:

- مقررات الشبكة الاجتماعية.
- شهادات العمل والأجر لتشغيل الشباب والشبكة الاجتماعية.
- مختلف المراسلات الإدارية المتعلقة بالقطاع المعني ما عدا الموجهة للوصاية.
- شهادة التسجيل والشطب في القائمة الانتخابية.
- بطاقة المنفعة العامة، بطاقة المنحة الجزافية، شهادة الاحتياج، بطاقة التمهير، وبطاقة العوز.
- الشهادات المتعلقة بالمجال الفلاحي.

### 7- المهام المفوضة لمدير تسيير الموارد البشرية<sup>(2)</sup>:

- كشف الراتب وكشوف التنقيط، شهادة العمل والأجر، طلبات المنح العائلية، البطاقات المهنية وحوادث العمل.
- جداول الإرسال الداخلية الموجهة للصندوق الوطني للتقاعد والمراقب المالي وأمين الخزينة البلدية.
- الاستدعاءات، بطاقات الالتزام الخاصة بالمراقب المالي المتعلقة بالموظفين والعمال بمختلف رتبهم.
- العقوبات (إنذار، إعدار، تنبيه بالعودة إلى النظام).
- مقررات التعيين الداخلية.
- مختلف الشهادات الإدارية الخاصة بالموظفين والعمال.
- حوالات دفع الأجور وملحقاتها وبطاقات الالتزام الخاصة بالأجور.
- الاستفسارات، مقررات الخصم، الرد على طلبات العمل.

### 8- المهام المفوضة لمدير المالية والممتلكات<sup>(3)</sup>:

- بطاقات الالتزام فرع التسيير، رخص الأفرح، جداول الإرسال (الداخلية، المراقب المالي، أمين الخزينة البلدية) سندات التحصيل، أوامر التسديد المختلفة، حوالات التسديد فرع التسيير، المصادقة على الإمضاء.

### 9- المهام المفوضة لمدير البيئة<sup>(4)</sup>:

- أوامر التسديد، استدعاءات ودعوات، جداول الإرسال، اقتراح أسعار، المراسلات الموجهة للمصالح التقنية، رخص المرور، تراخيص رخص التعمير، محاضر الاجتماعات، شهادات توقيف الأشغال، المراسلات الموجهة إلى المقاولات ومكاتب الدراسات، الكشوف الكمية والتقديرية للمشاريع، التقييم الإداري للمشاريع، الحالات المادية للمشاريع، محاضر استلام المشاريع، التأشير التقنية للوضعيات أو الفواتير الخاصة بالمشاريع.

<sup>(1)</sup> القرار رقم 46 المؤرخ في 2013/01/07 المتضمن للتفويض بالإمضاء (الملحق رقم 8).

<sup>(2)</sup> القرار رقم 580 المؤرخ في 2013/03/20 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد مدير تسيير الموارد البشرية (الملحق رقم 09)).

<sup>(3)</sup> الملحق رقم (10)

<sup>(4)</sup> القرار رقم 1339 المؤرخ في 2012/09/19 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد مدير البيئة الملحق رقم (11)

### 10- المهام المفوضة لمدير الشؤون الاجتماعية<sup>(1)</sup>:

- مقررات تشغيل الشباب والشبكة الاجتماعية، شهادة العمل والأجر (تشغيل الشباب)، شهادة العمل الشبكة الاجتماعية، جدول الإرسال داخل المصالح البلدية، استدعاءات عمال الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب، بطاقات التمهير، بطاقة العوز، بطاقة المنفعة العامة، بطاقة المنحة الجرافية.

### 11- المهام المفوضة لمصلحة الحالة المدنية<sup>(2)</sup>:

إمضاء شهادات الميلاد S12، مهام ضابط الحالة المدنية (تلقي التصريحات بالولادة، والوفيات، تسجيل وقيد جميع العقود أو الأحكام في سجلات الحالة المدنية، تحرير جميع العقود المتعلقة بالتصريحات السابقة، إمضاء جميع وثائق الحالة المدنية، المصادقة على الإمضاء، التصديق على النسخ طبق الأصل، تصريح بيع السيارات، استمارات السيارات، شهادة الإقامة.

### 12- المهام المفوضة لمصلحة الانتخابات<sup>(3)</sup>:

شهادة التسجيل والشطب في القائمة الانتخابية، تحويل الإقامة، شهادة عدم التسجيل في القوائم الانتخابية.

### 3-6- المركزية واللامركزية:

المركزية هي درجة تركيز السلطة في معظم القرارات في المستويات التنظيمية العليا للمؤسسة، واللامركزية هي منح المستويات التنظيمية الأقل سلطة اتخاذ القرارات في ما يخصها.

في المحور الأول من المبحث الثاني لهذا الفصل والمتعلق بمدى تطبيق الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة توصلنا إلى أن التعيين في المستويات العليا للهيكل التنظيمي كان بنسبة عالية وبدون تكليف بينما. التعيين في المستويات السفلى للهيكل التنظيمي كان بنسبة منخفضة وبالتكليف. ما دام التعيين في المستويات السفلى كان ضعيفا فإن تفويض السلطة يكون كذلك ضعيف حيث أن السلطة في بلدية بسكرة مركزة في المستويات العليا للهيكل التنظيمي (الأمين العام، رؤساء الأقسام، المدراء)، وتفويض السلطة للمستويات الدنيا خاص فقط بالمهام المتعلقة بالحالة المدنية. ومن هنا فإن بلدية بسكرة تمتاز بالمركزية.

### 3-7- الرسمية:

الرسمية هي مدى وصول المنظمة لوضع معايير نمطية للوظائف وهو يطلق عليه ترميز الوظائف ومدى تقييد المؤسسة بتوجيه سلوك العاملين من خلال القواعد والإجراءات التي تصنعها كارتداء الموظفين لملابس رسمية خاصة بالمؤسسة أو وضع شارات تعرف بالموظف ووظيفته.

<sup>(1)</sup> القرار 1060 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد مدير الشؤون الاجتماعية (الملحق رقم 12)

<sup>(2)</sup> القرار رقم 1614 المؤرخ في 2012/12/12، القرار رقم 1651 المؤرخ في 2012/12/12، القرار رقم 1647 المؤرخ في 2012/12/12، القرار رقم 1649 المؤرخ في 2012/12/12، الملحق رقم 12، 13، 14، 15.

<sup>(3)</sup> القرار رقم 1247 المؤرخ في 2012/08/16 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد رئيس مصلحة الانتخابات الملحق رقم 16.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

توصلنا في مواضع سابقة في هذا الفصل إلى عدم تحديد المهام بصفة رسمية ودقيقة وبالتالي فإن تنميط الوظائف غير موجود تماما في بلدية بسكرة. أما الشق الثاني المتعلق بوضع القواعد والإجراءات التي توجه سلوك العاملين فهي موجودة نسبيا ومتمثلة في وضع الموظفين للشارات التي تعرف بهم وكذلك ارتداء عمال النظافة ملابس خاصة بهم لكن العمال والموظفين غالبا ما لا يلتزمون بهذه الإجراءات. وبالتالي فإن الرسمية في بلدية بسكرة قليلة جدا.

### 3-8- نطاق الإشراف:

نطاق الإشراف هو عدد الموظفين التابعين لمشرف واحد. "يعتبر نطاق الإشراف متسع إذا كان المسؤول على عشرة مرؤوسين أو أكثر، ومتوسط إذا كان المسؤول يشرف على عدد يتراوح بين خمسة وتسعة مرؤوسين، وضيق إذا كان المسؤول يشرف على أربعة مرؤوسين فأقل"<sup>(1)</sup>.

سندرس نطاق الإشراف في بلدية بسكرة فقط بالنسبة للمراكز الإدارية المحددة لنطاق الإشراف من خلال الهيكل التنظيمي وهي الأمين العام، رؤساء الأقسام، المدراء، ورؤساء المصالح. إما رؤساء المكاتب ورؤساء الفروع فإن عدد المرؤوسين غير واضح في الهيكل التنظيمي إلا استثناء وبالتالي لا يتم التعرض لهم. الجدول رقم (4-12) الموالي يوضح نطاق الإشراف في بلدية بسكرة.

### الجدول رقم (4-12): نطاق الإشراف في بلدية بسكرة

التقييم	نطاق الإشراف	الوضعية	
متوسط	05		الأمين العام
ضيق	03	قسم الإدارة المالية والوسائل العامة	رؤساء الأقسام
ضيق	02	قسم التعمير والبيئة	
ضيق	02	قسم التنظيم والشؤون العامة	
ضيق	2,33	المتوسط	
ضيق	04	مدير المالية والممتلكات	المدراء
ضيق	02	مدير الوسائل العامة	
ضيق	02	مدير تسيير الموارد البشرية	
ضيق	03	مدير البيئة	
ضيق	04	مدير التعمير	
ضيق	02	مدير الشؤون الاجتماعية والقانونية	
ضيق	02	مدير الشؤون العامة	
ضيق	2,71	المتوسط	
ضيق	02	مصلحة الميزانية	رؤساء المصالح
ضيق	02	مصلحة الصفقات	

(1) طارق طه، مرجع سابق، ص 487.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

ضيق	02	مصلحة المحاسبة
ضيق	02	مصلحة الأملاك العقارية
ضيق	02	مصلحة الوسائل العامة
ضيق	02	مصلحة البناءات البلدية والإنارة
ضيق	04	مصلحة تسيير المستخدمين
ضيق	02	مصلحة الأجور والرواتب
ضيق	02	مصلحة النظافة
ضيق	02	مصلحة المساحات الخضراء والمقابر
ضيق	02	مصلحة الصحة العمومية
ضيق	02	مصلحة متابعة أشغال الري
ضيق	03	مصلحة المتابعة والأشغال
ضيق	03	مصلحة العمران
ضيق	03	مصلحة تقصي المخالفات
ضيق	02	مصلحة الشؤون الاجتماعية
ضيق	04	مصلحة المنازعات
ضيق	02	مصلحة الانتخابات
ضيق	02	مصلحة الحالة المدنية
ضيق	06	
ضيق	2,52	المتوسط

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة

من خلال الجدول رقم (4-12) السابق نلاحظ أن نطاق الإشراف عند الأمين العام متوسط بخمسة موظفين، أما نطاق الإشراف عند رؤساء الأقسام فهو ضيق بمتوسط 2,33 مرؤوس وأعلى نطاق إشراف عند قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة بثلاثة مرؤوسين. أما نطاق الإشراف عند المدراء فهو ضيق أيضا بمتوسط 2,71 مرؤوس وأعلى نطاق إشراف عند مدير المالية والممتلكات ومدير التعمير بأربعة مرؤوسين. أما نطاق الإشراف عند رؤساء المصالح فهو ضيق أيضا بمعدل 2,52 مرؤوس وأعلى نطاق إشراف يوجد عند مصلحة الحالة المدنية بستة مرؤوسين وبالتالي فهو متوسط ويليه مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة تسيير المستخدمين بأربعة مرؤوسين.

مما سبق يمكن القول أن نطاق الإشراف في بلدية بسكرة ضيق مما أدى إلى طول الهيكل التنظيمي للبلدية وعدم تطبيق هذا الهيكل إلا بنسبة 34,75% كما تم الإشارة له سابقا.

### 3-9- المرونة:

تعرف مرونة الهيكل التنظيمي على أنها مدى استجابة الهيكل التنظيمي، للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. فإذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يستجيب لهذه التغيرات ويتغير حسبها نقول أنه مرن، وإذا كان لا يستجيب لهذه التغيرات ولا يتغير حسبها نقول أنه غير مرن.

عند النظر إلى تاريخ ظهور الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية بسكرة نجده ظهر بتاريخ 2011/04/24 أي أن عمره أكثر من سبع سنوات دون تغيير، والهيكل التنظيمي الذي سبقه دام ستة عشر سنة (من 1994/11/08 إلى 2011/04/24). دون تغيير وهما فترتين طويلتين خاصة وأن محيط البلدية يمتاز بالتغيير المستمر. بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي للبلدية لم يتغير ليشمل مصلحة التنظيم وبالتالي بقيت موجودة عمليا وغير موجودة تنظيميا كما تم الإشارة له سابقا.

مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للبلدية غير مرن إذ يدوم فترة زمنية طويلة ولا يستجيب للتغيرات التي تطرأ في المحيط الداخلي والخارجي للبلدية. ويرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة المسؤولين في البلدية على التغيير لأن القانون يسمح بتغيير الهيكل التنظيمي متى شاء المسؤولون وبمبررات موضوعية ويتم ذلك باقتراح من الأمين العام للبلدية ويوافق عليه المجلس الشعبي البلدي بمداولة ثم يصادق عنه من طرف والي الولاية.

أما بالنسبة لباقي الملامح (التنسيق، الاحترافية، التعقد الهيكلي) فمن الصعب دراستها في ظل الظروف التي تعيشها البلدية وعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك.

من خلال دراستنا لهذا المحور تم التوصل إلى أن التخصص في العمل موجود بدرجة قليلة فقط، وأن سلسلة الأوامر وآلية عملها موجودة، وأن وحدة الأمر غير متوفرة، وأن السلطة والمسؤولية غير واضحة، وأن التفويض ليس موجود بالقدر الكافي، وأن البلدية تمتاز بالمركزية في اتخاذ القرار، وأن لا وجود للرسمية إلا بدرجة قليلة، ومجال الإشراف ضيق. من هنا يمكن القول أن معظم ملامح الهيكل التنظيمي غير متوفرة في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة.

من خلال تقييم الهيكل التنظيمي للبلدية تم التوصل إلى أن الهيكل التنظيمي للبلدية غير مطبق عمليا إلا بنسبة 34,75%، وأن بلدية بسكرة في تعيينها للموظفين في المناصب النوعية تعتمد على الذكور من ناحية الجنس وعلى الكهول من ناحية السن، وعلى المتصرفين الإقليميين من ناحية السلك وعلى ذوي الخبرة المهنية، وأن الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة لا يتوفر فيه معظم ملامح الهيكل التنظيمي.

### المبحث الثالث: اقتراح تحسين التنظيم في بلدية بسكرة

من خلال عرض واقع التنظيم في بلدية بسكرة في المبحث الأول، ثم تقييم التنظيم في بلدية بسكرة في المبحث الثاني، ومن خلال النتائج والملاحظات التي تم التوصل إليها. سنقترح في هذا المبحث تحسين التنظيم في بلدية بسكرة وذلك من خلال اقتراح هيكل تنظيمي جديد لبلدية بسكرة يتماشى مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ويساعد البلدية على أداء المهام المنوطة بها وتحقيق أهدافها.

سنركز في دراستنا للهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة فقط على التعديلات التي أدخلت على مختلف الوحدات التنظيمية وذلك من خلال ثلاثة محاور هي:

- الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة.

- الخريطة التنظيمية للقسم الإداري.

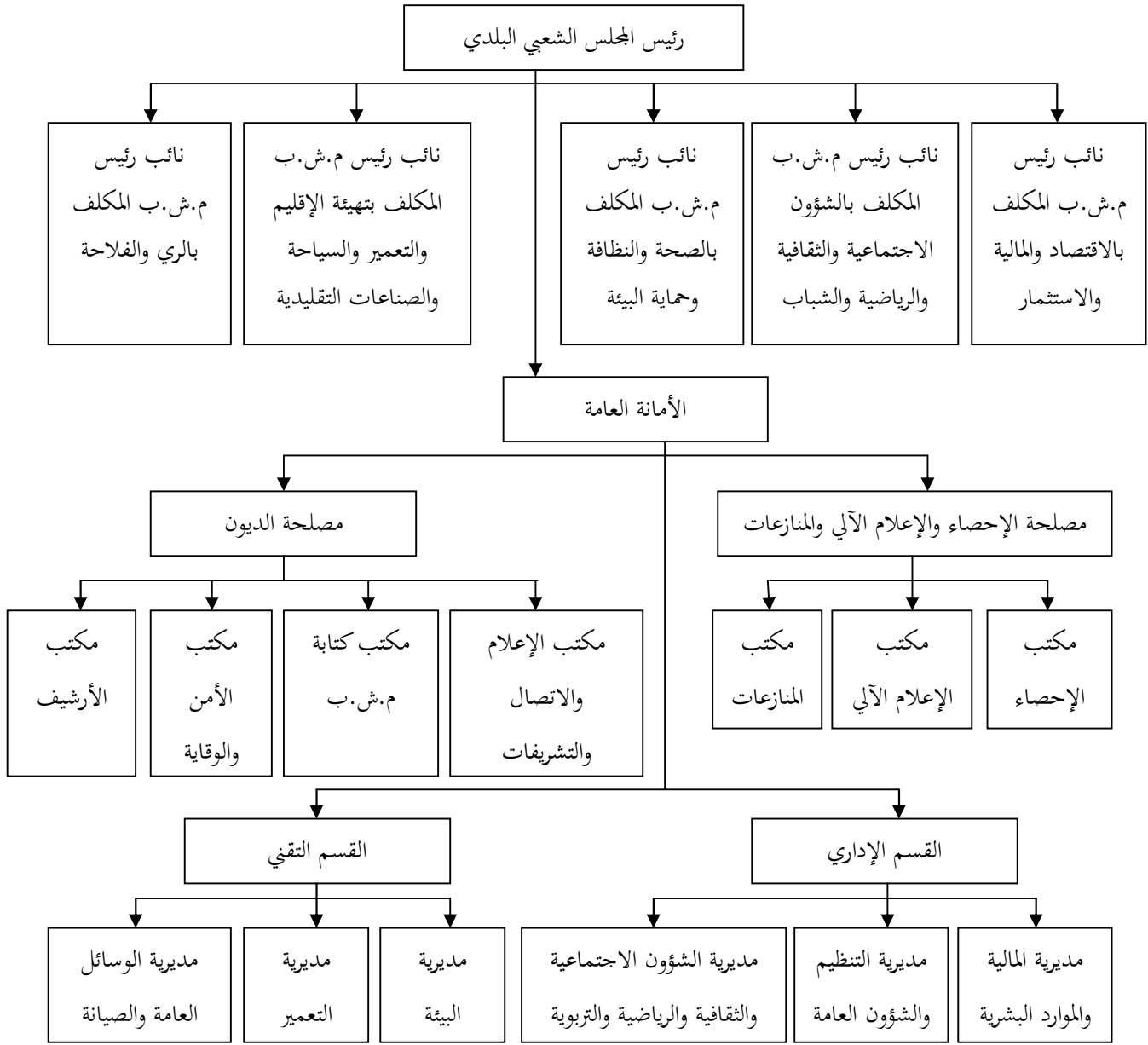
- الخريطة التنظيمية المقترحة للقسم التقني.

#### 1- الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة:

اعتمدنا في اقتراحنا للهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة أولاً على التمييز بين الجانب الإداري والجانب التقني حيث قسمنا البلدية إلى قسمين هما القسم الإداري والقسم التقني ثم تقسيم كل وحدة تنظيمية إلى ثلاث وحدات أقل لذلك قسمنا القسم الإداري إلى ثلاث مديريات، والقسم التقني أيضاً إلى ثلاث مديريات. ثم قسمنا كل مديرية إلى ثلاث مصالح على الأقل، ثم قسمنا كل مصلحة إلى ثلاث مكاتب إلا في بعض الحالات الاستثنائية، كما اعتمدنا في جل الأحيان على التقسيم الوظيفي وفي بعض الحالات على التقسيم الجغرافي.

الشكل (4-10) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة.

الشكل (4-10): الخريطة التنظيمية العامة المقترحة لبلدية بسكرة.



المصدر: من إعداد الباحث

انطلاقاً من الشكل رقم (4-10) السابق يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

أ- تقسم البلدية إلى قسمين هما:

- **القسم الإداري:** يتكون من ثلاث مديريات هي مديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية.
- **القسم التقني:** يتكون من ثلاث مديريات هي مديرية البيئة، مديرية التعمير، مديرية الوسائل العامة والصيانة.



## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

بالمقارنة مع الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة المعتمد نجد أن هذا الهيكل يتكون من قسمين أما الهيكل المعتمد يتكون من ثلاث أقسام، وهذا الهيكل يتكون من ستة (06) مديريات بينما الهيكل المعتمد يتكون من سبعة (07) مديريات.

ب- عرض مختلف نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة في الهيكل التنظيمي لأن لهؤلاء النواب اتصال مباشر مع المديريات كما يلي:

- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالاقتصاد والمالية والاستثمار له اتصال مباشر مع مديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات، ومديرية الوسائل العامة والصيانة.

- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب له اتصال مباشر مع مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية.

- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالصحة والنظافة وحماية البيئة له اتصال مباشر مع مديرية البيئة.

- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بتهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية له اتصال مباشر مع مديرية التعمير.

- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالري والفلاحة له اتصال مباشر مع مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية، ومديرية التعمير.

تبقى المديرية الوحيدة التي ليس لها اتصال بصفة مباشرة مع نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي هي مديرية التنظيم والشؤون العامة نظرا لخصوصية المهام التي تقوم بها وثبات هذه المهام.

ج- تم إلحاق مهام الإحصاء، الإعلام الآلي، المنازعات، الأمن والوقاية، الأرشيف، والاتصال والتشريفات مباشرة بالأمين العام للبلدية لأن هذه المهام لها ارتباط بكل المديريات ولها أهمية خاصة. وذلك من خلال ربط الأمانة العامة مباشرة بمصلحتين هما: مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي والمنازعات، ومصلحة الديون.

د- تتكون مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي والمنازعات من ثلاث مكاتب هي مكتب الإحصاء، مكتب الإعلام الآلي، مكتب المنازعات.

هـ- تتكون مصلحة الديوان من أربعة مكاتب هي مكتب الإعلام والاتصال والتشريفات، مكتب كتابة المجلس الشعبي البلدي، مكتب الوقاية والأمن، ومكتب الأرشيف.

بالإضافة إلى الشكل رقم (4-10) السابق يمكن أن نلقي نظرة عامة عن مكونات الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية

بسكرة من خلال الجدول رقم (4-13). الذي يوضح عدد المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

الجدول رقم (4-13): عدد المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة

عدد الفروع	عدد المكاتب	عدد المصالح	المديريات	الأمانة العامة/القسم
/	07	02	/	الأمانة العامة
07	12	04	مديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات	القسم الإداري
23	10	03	مديرية التنظيم والشؤون العامة	
25	11	03	مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية	
06	12	04	مديرية البيئة	القسم التقني
/	10	03	مديرية التعمير	
/	12	04	مديرية الوسائل العامة والصيانة	
61	74	23	06	المجموع
10,16	12,33	3,28	/	نسبة المصالح، المكاتب، الفروع للمديريات
2,65	3,21	/	/	نسبة المكاتب، الفروع للمصالح
0,82	/	/	/	نسبة الفروع للمكاتب

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (4-13) السابق نلاحظ:

- 1- لم نستطع تقسيم كل المكاتب إلى فروع لأن طبيعة بعض المكاتب لا يمكن تقسيمها إلى فروع وبالتالي فإن كل النسب المتعلقة بالفروع ليس لها معنى تنظيمي.
  - 2- نسبة المصالح إلى المديرية تساوي 3,28 وهذا يدل أن كل مديرية تتكون من ثلاث مصالح على الأقل خاصة إذا علمنا أن الأمانة العامة تتكون من مصطلحتين فقط وهذا يدل على مجال إشراف متوسط بالنسبة للمدراء. وبالمقارنة مع الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية بسكرة نجد أن المصالح للمديريات أقل من ثلاثة.
  - 3- نسبة المكاتب للمصالح 3,21 وهذا يدل على أن كل المصالح تتكون من عدد مكاتب متوسط أكبر من ثلاثة وبالمقارنة مع الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية بسكرة نجد أن هذه النسبة تساوي 2,61 أي أن متوسط عدد المكاتب في مختلف المصالح أقل من ثلاثة.
- كما سبق نلاحظ أن التحسينات في التنظيم كالتالي:
- تقليص عدد الأقسام من ثلاثة إلى اثنين.
  - تقليص عدد المديريات من سبعة إلى ستة.
  - رفع متوسط عدد المصالح في كل مديرية من 2,62 إلى 3,28.
  - رفع متوسط عدد المكاتب في كل مصلحة من 2,61 إلى 3,21.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- رفع مستوى الإشراف في المديريات والمصالح من ضعيف إلى متوسط.

### 2- الخريطة التنظيمية المقترحة للقسم الإداري:

يتكون القسم الإداري في الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة من ثلاث مديريات متخصصة في الأعمال الإدارية فقط هي:

مديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية. في ما يلي نستعرض الخريطة التنظيمية لكل مديرية.

### 2-1- الخريطة التنظيمية لمديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات:

من خلال الجدول رقم (4-6) المحدد لنسب تطبيق الهيكل التنظيمي في مختلف المديريات لاحظنا أن نسبة تطبيق الهيكل التنظيمي في مديرية تسيير الموارد البشرية كان 00,00% على مستوى المصالح، و 16,66% على مستوى المكاتب، و 33,33% على مستوى الفروع. أما نسبة تطبيق الهيكل التنظيمي في مديرية المالية والممتلكات فكانت 50% على مستوى المصالح، و 12,5% على مستوى المكاتب، و 20% على مستوى الفروع. مما سبق نلاحظ أن نسبة تطبيق الهيكل التنظيمي في هاتين المديريتين ضعيف جدا إذ يتراوح ما بين 00,00% و 50% كأقصى حد. لذلك اقترحنا دمج هاتين المديريتين في مديرية واحدة تهتم بتسيير الموارد البشرية وبالتسيير المالي وبتسيير الممتلكات حيث تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح هي:

### 2-1-1- مصلحة المالية:

تتكون مصلحة المالية من ثلاث مكاتب هي:

- أ- مكتب الميزانية: يتكون من ثلاث فروع هي فرع إعداد وتنفيذ الميزانية، فرع الالتزامات، فرع التحصيل.
- ب- مكتب الصفقات: ويتكون من فرعين هما فرع اللجان، وفرع الصفقات.
- ج- مكتب المحاسبة: يتكون من مكتب التسيير، ومكتب التجهيز.

### 2-1-2- مصلحة المستخدمين:

تتكون مصلحة المستخدمين من أربعة مكاتب حسب نوعية الموظفين هي:

- أ- مكتب الأسلاك الإدارية.
- ب- مكتب الأسلاك التقنية.
- ج- مكتب العمال المتعاقدين.
- د- مكتب التشغيل.

تقوم هذه المصلحة بنفس مهام مصلحة تسيير المستخدمين في الهيكل المعتمد ببلدية بسكرة.

### 2-1-3- مصلحة الأجور:

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب هي:

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

أ- مكتب أجور العمال الدائمين.

ب- مكتب أجور العمال المتعاقدين.

ج- مكتب المنح.

### 2-1-4- مصلحة ممتلكات البلدية:

تتكون مصلحة ممتلكات البلدية من مكتبين هما:

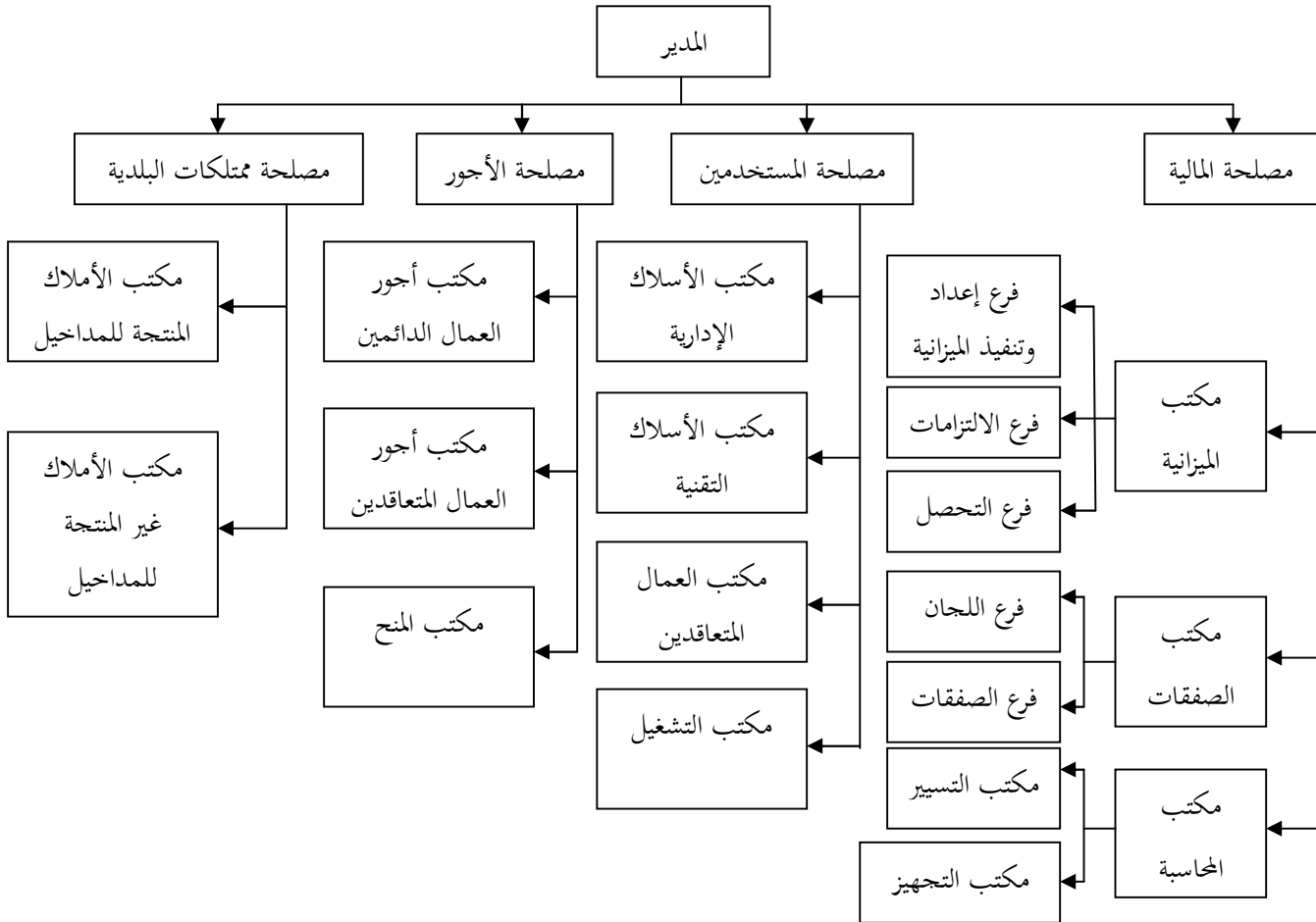
- مكتب الأملاك المنتجة للمداخيل.

- مكتب الأملاك غير المنتجة للمداخيل.

لا يمكن تقسيم مكاتب المصالح الثلاثة الأخيرة إلى فروع لطبيعة عمل هذه المكاتب التي لا يمكن تقسيمها.

الشكل رقم (4-11) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات.

الشكل رقم (4-11): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية المالية والموارد البشرية والممتلكات



المصدر: من إعداد الباحث.

مما سبق يمكن الإشارة إلى التحسينات التي تمت في التنظيم كانت كما يلي:

- دمج مديريتين في مديرية واحدة.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- خفض عدد المصالح من ستة في الهيكل المعتمد في بلدية بسكرة إلى أربعة مصالح في الهيكل المقترح.
- رفع مجال الإشراف للمدير من متوسط ثلاثة أشخاص في المديريتين اللتين تم دمجهما وهو مجال إشراف ضعيف إلى أربعة أشخاص بالنسبة للهيكل المقترح وهو مجال إشراف متوسط.
- رفع مجال الإشراف لرؤساء المصالح من متوسط اثنان في الهيكل المعتمد إلى معدل ثلاثة أشخاص في الهيكل المقترح.

### 2-2- الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التنظيم والشؤون العامة:

تتكون مديريةية التنظيم والشؤون العامة من ثلاثة مصالح بعد إضافة مصلحة التنظيم الموجودة عمليا وغير موجودة في الهيكل التنظيمي المعتمد. تتمثل هذه المصالح في ما يلي:

#### 2-2-1- مصلحة التنظيم:

استحدثت هذه المصلحة بعد استحداث الوثائق البيومترية وإسناد مهمة ترقيم المركبات ورخص السياقة إلى البلدية بعدما كانت من مهام الولاية والدائرة.

تتكون مصلحة التنظيم من أربعة مكاتب هي:

أ- مكتب ترقيم المركبات: يهتم هذا المكتب بتسجيل وشطب المركبات بمختلف أنواعها وذلك من خلال فرعين هما:

- فرع بطاقة المراقبة.

- فرع التأكيد.

ب- مكتب رخص السياقة: يتكون هذا المكتب من فرعين هما:

- فرع شهادة الكفاءة.

- فرع الرخص البيومترية.

ج- مكتب الوثائق البيومترية: يهتم هذا المكتب باستلام ملفات بطاقات التعريف وجوازات السفر ثم

تسليم بطاقات التعريف وجوازات السفر لأصحابهما لذلك يقسم إلى فرعين هما:

- فرع بطاقة التعريف.

- فرع جوازات السفر.

د- مكتب البيانات البيومترية: بعدما يسلم طالب بطاقة التعريف أو جواز سفر ملفه إلى مكتب الوثائق

البيومترية يحدد له موعد مع هذا المكتب لأخذ بياناته البيومترية مثل عملية التصوير وأخذ البصمات.

يقسم هذا المكتب إلى أربعة فروع هي:

- فرع أخذ البيانات.

- فرع تحصيل البيانات.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- فرع تثبيت البيانات.

- فرع أخذ البصمات.

يمكن تقسيم فروع هذه المصلحة إلى عدة شبابيك حسب الحاجة.

### 2-2-2-2-مصلحة الحالة المدنية:

نظرا لأهمية هذه المصلحة وتعاملها الدائم مع المواطنين وارتباطها اليومي بهم وقصد تقريب الإدارة من المواطن اعتمدنا على التقسيم الجغرافي حيث تم توزيع الفروع على مختلف مناطق البلدية. وذلك من خلال تقسيم هذه المصلحة إلى أربعة مكاتب كما يلي:

أ- **مكتب الحالة المدنية المركزي:** يهتم هذا المكتب بمهام الحالة المدنية الأساسية وذلك من خلال أربعة

فروع هي:

- فرع الخدمة الوطنية.

- فرع سجلات الحالة المدنية.

- فرع عقود الزواج.

- فرع تسجيل العقود.

ب- **مكتب الحالة المدنية شرق:** يهتم هذا المكتب بمهام تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية والمصادقة على

الإمضاء. والتصريح ببيع المركبات في الجهة الشرقية للبلدية وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع العالية 1.

- فرع العالية 2.

- فرع فلياش.

ج- **مكتب الحالة المدنية وسط:** يقوم هذا المكتب بنفس مهام المكتب السابق ويختص في الجهة الوسطى

للبلدية ويقسم إلى ثلاث فروع هي:

- فرع وسط المدينة.

- فرع بني مرة.

- فرع باب الضرب.

د- **مكتب الحالة المدنية غرب:** يقسم هذا المكتب مثل باقي المكاتب إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع سيدي غزال.

- فرع 726 مسكن.

- فرع 1000 مسكن.

يقسم كل فرع من الفروع السابقة إلى عدة شبابيك حسب الحاجة.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

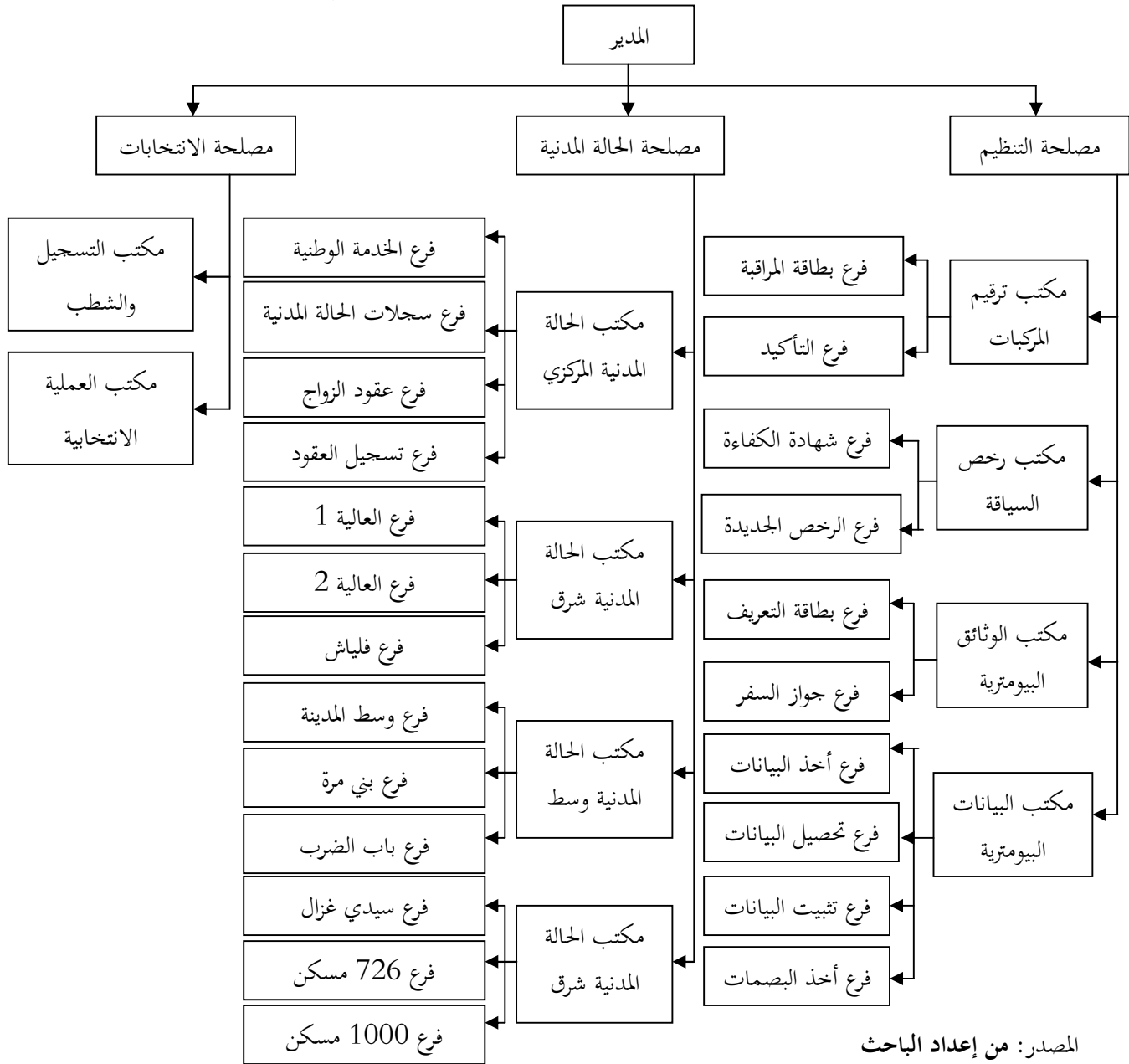
2-2-3-مصلحة الانتخابات: تهتم هذه المصلحة بالانتخابات وتقسم إلى مكتبين هما:

أ- مكتب التسجيل والشطب.

ب- مكتب العملية الانتخابية.

تنظيم الانتخابات من مهام مديرية التنظيم على مستوى الولاية لذلك يعتبر دور البلدية في تنظيم الانتخابات دور ثانوي لذلك فإن الاهتمام بهذه المصلحة ناقص نوعا ما. بالإضافة إلى ما سبق فإن الشكل رقم (4-12) الموالي يوضح الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التنظيم والشؤون العامة.

الشكل رقم (4-12): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التنظيم والشؤون العامة



كما سبق نلاحظ أن تحسين التنظيم على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة تمثل في ما يلي:

- استحداث مصلحة التنظيم.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

- التمييز بين المهام المركزية وغير المركزية للحالة المدنية حيث، ثم تركيز المهام المركزية في المكتب المركزي للحالة المدنية وتوزيع المهام غير المركزية على مختلف المكاتب الجهوية للبلدية وجعل مختلف الفروع تقوم بنفس المهام وبما في ذلك مهمة التصريح ببيع المركبات.
- توسيع مجال الإشراف للمدير من مصلحتين إلى ثلاث مصالح.
- التضييق في مجال الإشراف لمصلحة الحالة المدنية من ستة مكاتب إلى أربعة مكاتب.

### 2-3- الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتربوية:

بناء على الملاحظات التي تم تدوينها على هذه المديرية في الهيكل المعتمد في بلدية بسكرة، فإننا نقترح تعديلات جذرية على هذه المديرية وذلك بإلغاء مصلحة المنازعات وإحاقها مباشرة بالأمين العام للبلدية واستحداث مصلحتين جديدتين يخصصا قطاع التربية (المدارس الابتدائية) وبالتالي فإن هذه المديرية تقسم إلى ثلاثة مصالح كما يلي:

### 2-3-1- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:

تتولى هذه المصلحة بالشؤون الاجتماعية التي تخص البلدية والشؤون الثقافية والرياضية وتقسم حسب الاختصاص الوظيفي إلى أربعة مكاتب هي:

#### أ- مكتب الشؤون الاجتماعية:

- يهتم هذا المكتب بالشؤون الاجتماعية في البلدية وتقسيم إلى أربعة فروع هي:
- فرع الشبكة الاجتماعية.
  - فرع النشاط الاجتماعي.
  - فرع إحصاء الفئات الاجتماعية الهشة.
  - فرع الشؤون الدينية.

#### ب- مكتب الجمعيات والشؤون الثقافية:

يهتم هذا المكتب بالتعامل مع مختلف الجمعيات حسب القوانين السارية المفعول ويهتم أيضا بالشؤون الثقافية في البلدية ويقسم إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع الجمعيات.
- فرع النشاطات الثقافية.
- فرع تسيير المنشآت الثقافية.

#### ج- مكتب الشؤون الرياضية والشباب:

يهتم هذا المكتب بالشؤون الرياضية والشباب وذلك من خلال ثلاث فروع هي:



- فرع النشاطات الرياضية: يهتم هذا المكتب بتنظيم النشاطات الرياضية على مستوى البلدية وذلك بالتنسيق مع مختلف الجمعيات الرياضية المعتمدة في البلدية في مختلف المجالات الرياضية، كما يراقب أنشطة مختلف الجمعيات الرياضية البلدية المعتمدة.
- فرع تنشيط وترقية الشباب: يهتم هذا الفرع بتنشيط وترقية الشباب وذلك من خلال تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية، تبادل الأنشطة مع شباب البلديات الأخرى سواء على مستوى الولاية أو على مستوى الولايات الأخرى. ويتم ذلك بالتنسيق مع مختلف الجمعيات الشبانية المعتمدة على مستوى البلدية.
- مكتب الفلاحة: يهتم هذا المكتب بالفلاحة على مستوى بلدية بسكرة.

### 2-3-2- مصلحة الشؤون التربوية والتكوين المهني:

أشرنا في الفصل الثالث إلى مهام البلدية في ما يخص التربية حيث حمل قانون البلدية مهمة حراسة وتنظيف وصيانة المدارس الابتدائية للبلدية. كما أن البلدية من واجبها تنشيط تلاميذ الابتدائي رياضيا وثقافيا حتى يتم اكتشاف مواهب الأطفال مبكرا وفي مختلف المجالات لذلك قسمنا هذه المصلحة التي تم استحداثها إلى أربعة مكاتب هي:

#### أ- مكتب صيانة المدارس الابتدائية:

يهتم هذا المكتب بصيانة المدارس الابتدائية في مجال التدفئة والمياه الصالحة للشرب والصرف الصحي والكهرباء وكذلك ترميم وإصلاح وصيانة مختلف أثاث المدارس الابتدائية وتزيين المحيط الداخلي للمدارس. ويتم ذلك بالتنسيق مع مدراء المدارس الابتدائية وجمعيات أولياء التلاميذ في مختلف المدارس ومع مديرية الوسائل العامة والصيانة داخل البلدية.

يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع صيانة وترميم المدارس الابتدائية.
- فرع صيانة الأثاث المدرسي.

#### ب- مكتب حراسة ونظافة المدارس الابتدائية:

يقوم هذا المكتب بمهمة تسيير حراس ومنظفات المدارس الابتدائية وتوفير الوسائل اللازمة لحراسة وتنظيف المدارس الابتدائية وذلك بالتنسيق مع مدراء المدارس الابتدائية. يقسم هذا المكتب إلى فرعين هما:

- فرع حراسة المدارس الابتدائية.
- فرع تنظيف المدارس الابتدائية.

#### ج- مكتب الأنشطة الثقافية والرياضية للمدارس الابتدائية:

يقوم هذا المكتب بعملية التنشيط الرياضي والثقافي للمدارس الابتدائية بالتنسيق مع مديرية التربية ومدراء المدارس الابتدائية ويقسم إلى فرعين هما:

- فرع الأنشطة الثقافية.
- فرع الأنشطة الرياضية.

## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

د- مكتب التكوين المهني والتمهين: يهتم هذا المكتب بفتة التكوين المهني والتمهين على مستوى البلدية.

### 2-3-3- مصلحة الإطعام المدرسي:

بناء على المرسوم رقم 03-18 المؤرخ في 15 جانفي 2018 المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية، تم إلحاق تسيير المطاعم المدرسية بالبلدية وبالتالي تم استحداث هذه المصلحة التي تسيير المطاعم المدرسية من جميع النواحي وتم تقسيمها جغرافيا إلى ثلاث مكاتب هي:

أ- مكتب الإطعام المدرسي شرق: يختص هذا المكتب بتسيير المطاعم المدرسية في شرق البلدية ويقسم إلى

ثلاثة فروع هي:

- فرع التموين.

- فرع الطبخ.

- فرع التوزيع.

ب- مكتب الإطعام المدرسي وسط: يختص هذا المكتب في تسيير المطاعم المدرسية في وسط البلدية ويقسم إلى نفس فروع المكتب السابق.

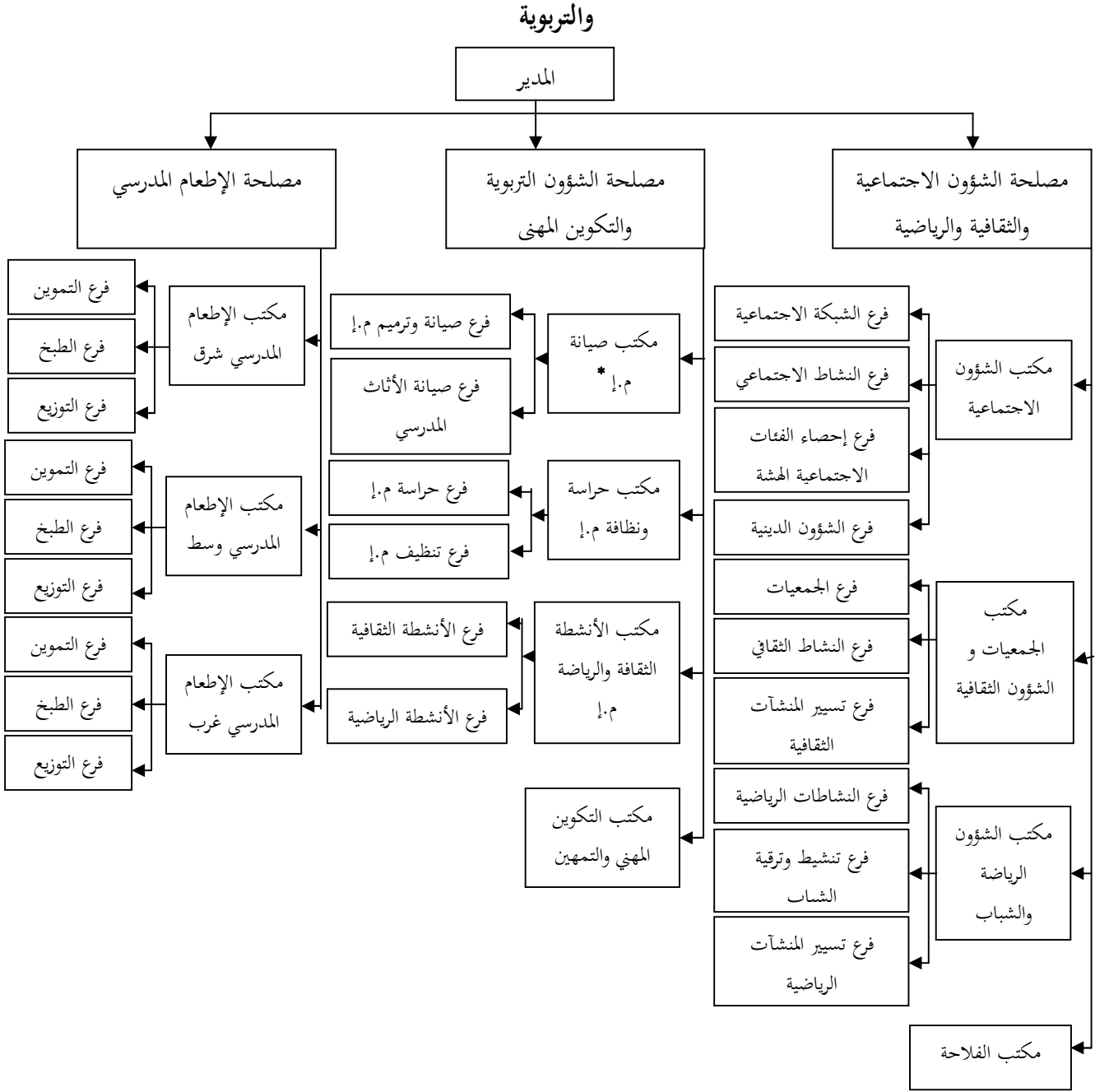
ج- مكتب الإطعام المدرسي غرب: يختص هذا المكتب في تسيير المطاعم المدرسية في غرب البلدية ويقسم إلى نفس فروع المكاتب السابقين.

تحدد البلدية قائمة المدارس التي تنتمي للجهة الشرقية، الوسطى، الغربية للبلدية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الشكل رقم (4-13) يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية

والرياضية والتربوية.

الشكل رقم (4-13): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية



\* م 1 = المدارس الابتدائية.

المصدر: من إعداد الباحث.

يعتبر استحداث هذه المديرية بهذا الشكل كله عملية تحسين للتنظيم في بلدية بسكرة.

### 3- الخريطة التنظيمية المقترحة للقسم التقني:

يتكون القسم التقني في الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة من ثلاث مديريات متخصصة في الأعمال التقنية

هي مديرية التعمير، مديرية البيئة، ومديرية الوسائل العامة والصيانة في ما يلي ستعرض الخريطة التنظيمية لكل مديرية.

### 3-1- الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التعمير:

تتكون مديرية التعمير من ثلاثة مصالح تهتم بمختلف المهام المتعلقة بالتعمير هي:

#### 3-1-1-3- مصلحة العمران:

تتمثل مهمة هذه المصلحة في منح الرخص المختلفة المتعلقة بالعمران، وتقصي المخالفات المرتكبة في العمران، ومنح شهادات التسوية والمطابقة لمختلف المباني وتقسّم وظيفيا إلى أربعة مكاتب هي:

أ- مكتب المنشآت المصنفة وتقصي المخالفات: يهتم هذا المكتب بإجراء تحقيقات الملائمة وعدم الملائمة للمنشآت المصنفة مثل المخابز والمقاهي، وكذلك تقصي المخالفات المرتكبة في مجال العمران مثل البناء بدون رخصة، الحفر بدون رخصة، التعدي على ممتلكات البلدية وعلى المساحات الخضراء.

ب- مكتب الرخص المتعلقة بأشغال البناء: يهتم هذا المكتب بمنح الرخص المتعلقة بأشغال الحفر والأشغال العمومية.

ج- مكتب الرخص المتعلقة بأشغال البناء: يهتم هذا المكتب بمنح رخص البناء، ورخص الترميم، ورخص الهدم.

د- مكتب تسوية ومطابقة المباني: يهتم هذا المكتب بمنح شهادات المطابقة للمباني وتسوية وضعية المباني التي تم بنائها بطرق غير قانونية، وذلك في إطار القوانين المعمول بها.

#### 3-1-2- مصلحة الدراسات والبرمجة:

تهتم هذه المصلحة بدراسة المشاريع وبرمجتها وتقسّم وظيفيا إلى ثلاثة مكاتب هي:

أ- مكتب الدراسات والبرمجة للرّي.

ب- مكتب الدراسات والبرمجة للبناء.

ج- مكتب الدراسات والبرمجة للأشغال العمومية.

#### 3-1-3- مصلحة متابعة الأشغال:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة إنجاز المشاريع البلدية وتقسّم وظيفيا إلى ثلاثة مكاتب هي:

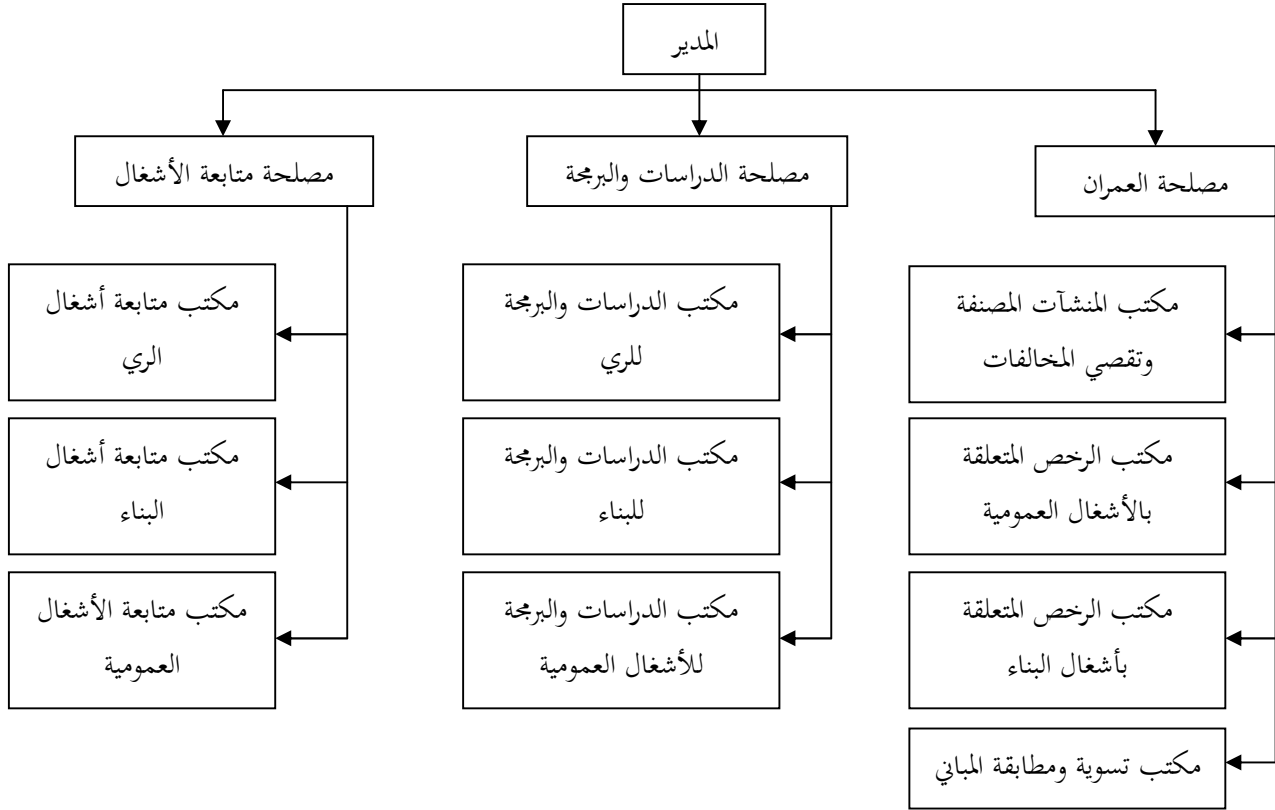
أ- مكتب متابعة أشغال الرّي.

ب- مكتب متابعة أشغال البناء.

ج- مكتب متابعة الأشغال العمومية.

بالإضافة إلى ما سبق الشكل رقم (4-14) يوضح الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التعمير.

الشكل رقم (4-14): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية التعمير



المصدر: من إعداد الباحث.

تتمثل عملية تحسين التنظيم بالنسبة لمديرية التعمير في جمع الدراسات والبرمجة بجميع أنواعها في مصلحة واحدة، وكذلك متابعة الأشغال، وكذلك العمران مما يوضح مهام كل مصلحة ويسهل في أداء المهام والتنسيق بين مختلف المصالح.

### 3-2- الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية البيئة:

اعتمدنا في الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية البيئة على نفس مصالح الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية بسكرة مع إدخال بعض التغيرات تمثلت في تقسيم مصلحة النظافة إلى مكاتب تقسيما جغرافيا، واستحدثنا مصلحة جديدة مهمتها صيانة الطرقات نظرا لأهمية الطرقات بالنسبة للبيئة.

تتكون مديرية البيئة من أربعة مصالح هي:

### 3-2-1- مصلحة النظافة:

تقسم مصلحة النظافة تقسيما جغرافيا إلى ثلاثة مكاتب هي:

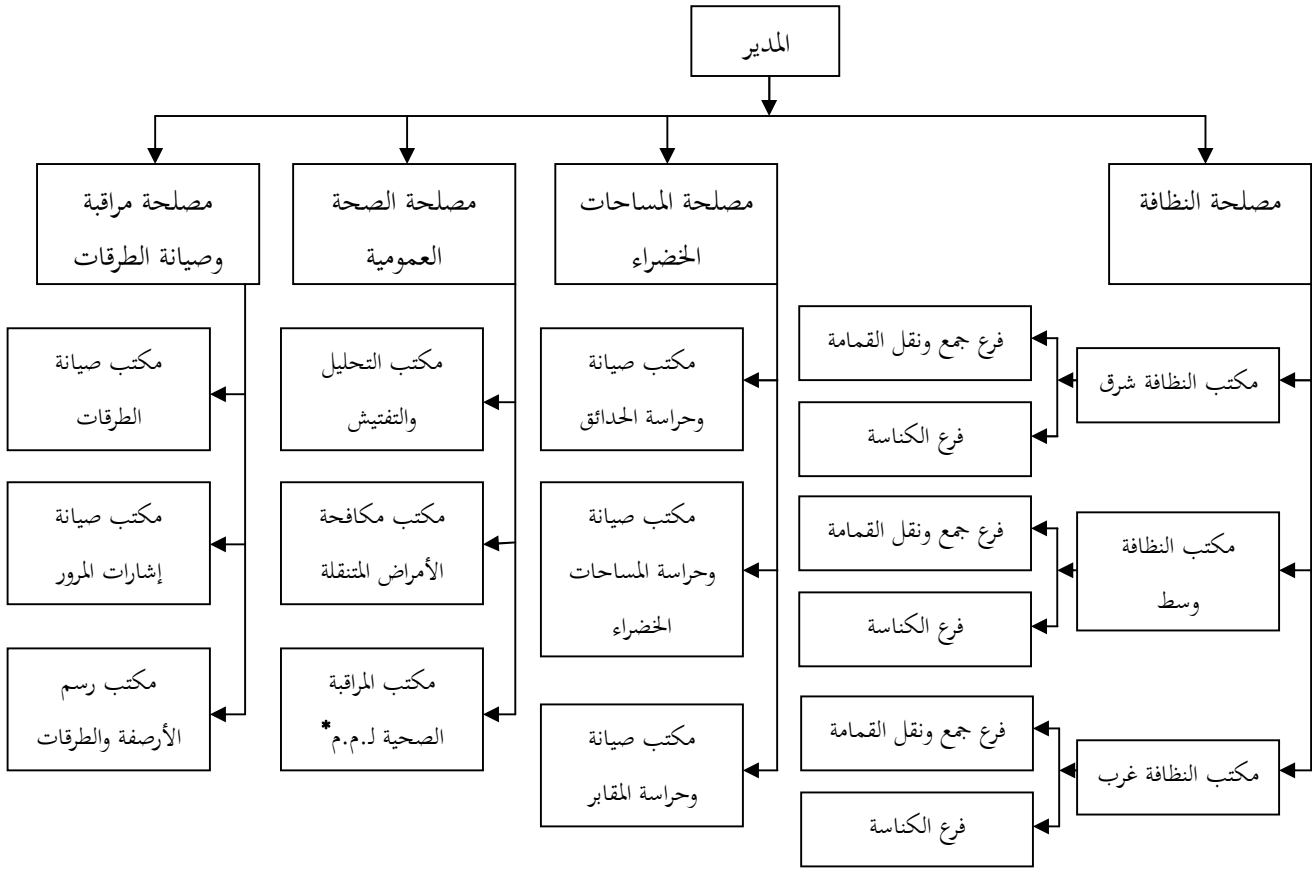
- أ- مكتب النظافة شرق: يهتم هذا المكتب بعملية النظافة في الجهة الشرقية للبلدية ويقسم إلى فرعين هما:
  - فرع جمع ونقل القمامة.
  - فرع الكناسة.

يقسم كل فرع إلى عدة فرق تختص كل فرقة في تنظيف وكنس حي أو أحياء أو شوارع معينة.

ب- مكتب النظافة وسط: ويقسم بنفس طريقة المكتب السابق إلى فرعين هما:



الشكل (4-15): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية البيئة



\* م م = المطاعم المدرسية.

المصدر: من إعداد الباحث.

تتمثل عملية تحسين التنظيم في هذه البلدية في ما يلي:

- تقسيم مصصلحة النظافة تقسيما جغرافيا مما يؤدي إلى تحسين الأداء ويسهل عملية المراقبة، ويحدد المسؤولية ويخلق نوع من المنافسة بين مختلف المكاتب.
- استحداث مصصلحة مراقبة وصيانة الطرقات مما يؤدي إلى تحسين وضعية الطرقات وصيانة إشارات المرور.
- توسيع مجال الإشراف بالنسبة للمدير من ثلاثة إلى أربعة مصالح وبالتالي يصبح مجال إشراف متوسط.
- توسيع مجال الإشراف بالنسبة لرؤساء المصالح من مكاتبين إلى ثلاثة مكاتب.

### 3-3- الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الوسائل العامة والصيانة:

ترتبط هذه المديرية ارتباطا وثيقا بمختلف المديريات حيث توفر لهم الوسائل المادية لأداء مهامهم مثل السيارات ومختلف التموينات.

وتتمثل مهمتها في تسيير وصيانة مختلف أنواع المركبات التي تملكها البلدية، وصيانة المباني البلدية، وترين الشوارع في المناسبات الدينية والوطنية، بالإضافة إلى مهمة التموين والتخزين لمختلف المواد.

تقسم هذه المديرية إلى أربعة مصالح هي:

### 3-3-1- مصلحة التموين والتخزين وتسيير الحضيرة:

تقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب هي:

أ- مكتب تسيير الحضيرة: يتولى هذا المكتب مهمة مراقبة وتسيير حركة الموظفين والوسائل المادية داخل المديرية.

ب- مكتب التموين: يهتم بمهمة تموين البلدية بمختلف المواد وذلك عن طريق تحديد احتياجات البلدية للتموين وتقديمها لمصلحة الصفقات، ثم مراقبة عملية الاستهلاك.

ج- مكتب التخزين: يقوم هذا المكتب بمهمة تسيير المخازن في البلدية.

### 3-3-2- مصلحة صيانة المركبات:

تقوم هذه المصلحة بصيانة مختلف المركبات التي تملكها البلدية وإصلاح مختلف الأعطاب وتقسم وظيفيا إلى أربعة مكاتب هي:

أ- مكتب الصيانة الميكانيكية.

ب- مكتب الصيانة الكهربائية.

ج- مكتب صيانة العجلات.

د- مكتب الغسل والتشحيم.

يمكن أن تقسم هذه المكاتب إلى فروع ثم إلى ورشات حسب الحاجة.

وتقوم هذه المكاتب بتوفير مختلف أنواع قطع الغيار، والمواد اللازمة للغسل والتشحيم، وتوفير المعدات والأدوات اللازمة لأداء مختلف المهام، وتسيير مختلف العمال والموظفين في مكاتبها.

### 3-3-3- مصلحة صيانة المباني البلدية وتزيين المدينة:

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق مع مختلف المديريات بمهمة صيانة المباني البلدية من ناحية البناء، النجارة، الزجاج، الكهرباء، الترخيص الصحي، وتصليح قنوات الصرف الصحي، وطلاء الجدران. وتقسم إلى مكتبين هما:

أ- مكتب صيانة المباني البلدية.

ب- مكتب تزيين المدينة.

### 3-3-4- مصلحة الإنارة العمومية:

تقوم هذه المصلحة بمهمة صيانة شبكة الإنارة العمومية تقسم جغرافيا إلى ثلاثة مكاتب هي:

أ- مكتب الإنارة العمومية شرق.

ب- مكتب الإنارة العمومية وسط.

ج- مكتب الإنارة العمومية غرب.

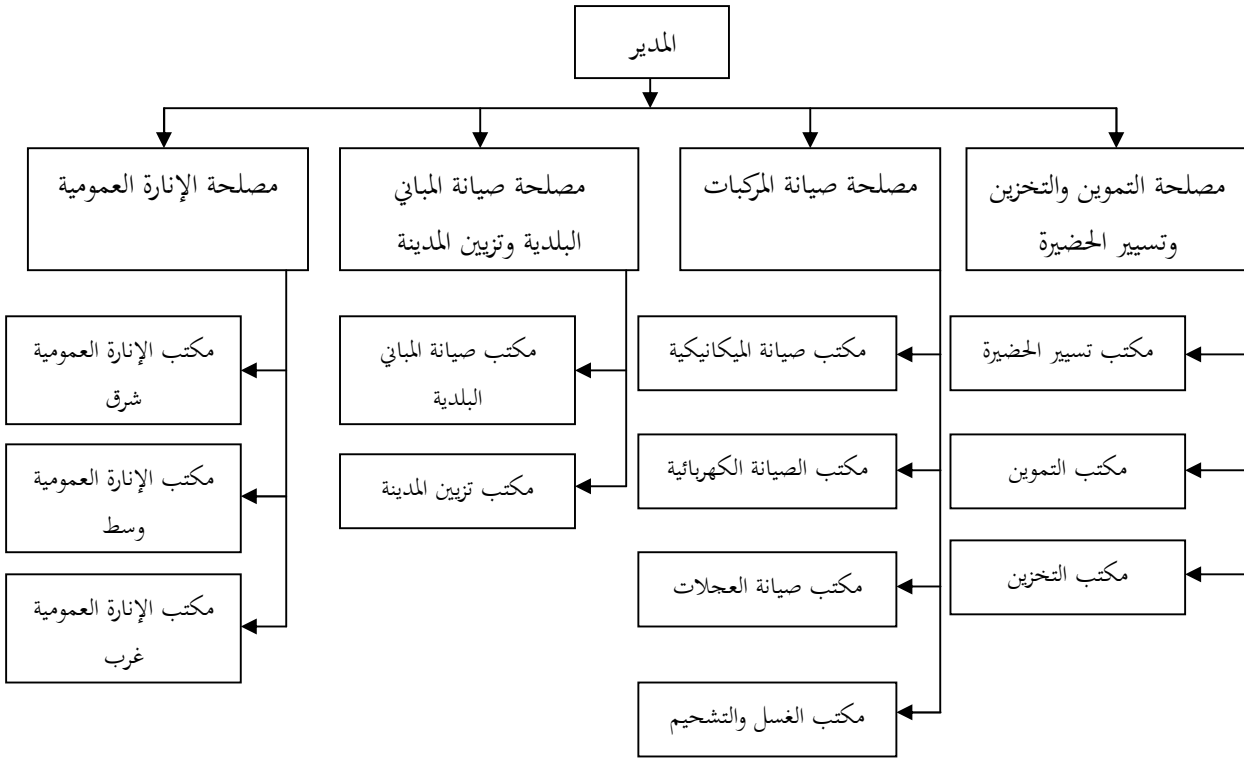
يمكن تقسيم هذه المكاتب إلى فروع ثم إلى فرق حسب الحاجة.



## الفصل الرابع: دراسة حالة بلدية بسكرة

بالإضافة إلى ما سبق الشكل رقم (4-16) يوضح الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الوسائل العامة والصيانة.

الشكل رقم (4-16): الخريطة التنظيمية المقترحة لمديرية الوسائل العامة والصيانة



المصدر: من إعداد الباحث.

تتمثل عملية تحسين التنظيم في مديرية الوسائل العامة والصيانة في ما يلي:

- ترقية الإنارة العمومية من مكتب إلى مصلحة وتقسيمها جغرافيا إلى ثلاث مكاتب.
- ترقية صيانة المركبات من مكتب إلى مصلحة وتقسيمها وظيفيا إلى أربعة مكاتب.
- فصل التموين على التخزين بجعلهما مكتبين مختلفين.
- توسيع مجال الإشراف بالنسبة للمدير من اثنان إلى أربعة.
- توسيع مجال الإشراف بالنسبة لرؤساء المصالح من اثنان إلى ثلاثة.

في نهاية هذا المبحث يجب الإشارة أن اقتراح تحسين التنظيم في بلدية بسكرة من خلال اقتراح هذا الهيكل التنظيمي فإنه يعبر عن وجهة نظر الباحث، ولا يعتبر بأي حال من الأحوال هو الحل الأمثل لمشكلة التنظيم التي تعاني منها بلدية بسكرة. بل هو طريقة تفكير لبناء هيكل تنظيمي لبلدية بسكرة وفقا للظروف والإمكانيات الحالية. ويتوقف نجاحه على كيفية تعين الموظفين الذين سيشغلون مختلف المناصب النوعية للهيكل التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع التنظيم في بلدية بسكرة، ثم التعرض إلى الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية بسكرة. وبعدها تم تقييم التنظيم في بلدية بسكرة باستعمال ثلاثة معايير هي تطبيق الهيكل التنظيمي، استخدام الموارد البشرية، وتوفير الملامح العامة للتنظيم، وتم الوقوف على توفر عناصر إيجابية وأخرى سلبية في التنظيم السائد في بلدية بسكرة. وفي الأخير تم اقتراح تحسين التنظيم في بلدية بسكرة يتوفر على بعض التحسينات التنظيمية.



الخاتمة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

## 1- نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية نلخصها في ما يلي:

### 1-1- النتائج النظرية:

تتمثل النتائج النظرية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

1. كل نظريات التنظيم ساهمت مساهمة فعالة في إثراء الفكر التنظيمي إلا أن النظرية الكلاسيكية تظل الممون الأساسي للمديرين والمنظمين بالمبادئ الأساسية للتنظيم التي من خلال تطبيقها تحقق المؤسسات والمنظمات فاعلية أكبر.
2. عملية التنظيم هي عملية دائمة تتغير مع تغير الظروف، وأن الهيكل التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يلعب دورا فعالا في نجاح المؤسسة وفعاليتها وأن هدف الهيكل التنظيمي يدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين، وأنه لا يوجد هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف والأحوال بل يجب أن يكون مرنا يستجيب للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة .
3. مسؤوليات وسلطات هيئات البلدية التي جاء بها القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/07/02 المتعلق بالبلدية غير واضحة وذلك نتيجة كثرة الإحالة على التنظيم الموجودة في هذا القانون، مع العلم أن هذه الأوامر التنظيمية لم تصدر لحد الآن.
4. صلاحيات البلدية في مختلف المجالات غير محددة بدقة في قانون البلدية لسنة 2011، وأن مختلف المراسيم التي صدرت سنة 1981 التي حددت مختلف صلاحيات البلدية كانت حسب النظام الاشتراكي وجزء كبير منها لم يعد صالح اليوم.
5. المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2011/09/21 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية الذي يسير وينظم الموارد البشرية في البلدية يعاني من عدة نقائص يجب مراجعتها (تم الإشارة للجوانب الإيجابية والسلبية لهذا المرسوم في الفصل الثالث ص 122-123).
6. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2016/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وحد بين أسلاك مختلف الإدارات المحلية مما يسهل عملية الانتقال من إدارة محلية إلى أخرى.
7. أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية الجزائرية هي المعرفة الكاملة لهيئات البلدية ومهام ومسؤوليات وسلطات كل هيئة، وصلاحيات ومهام البلدية في مختلف المجالات، والمعرفة الكاملة بالجانب القانوني الذي يسير وينظم الموارد البشرية في البلدية.

## 1-2- النتائج التطبيقية:

1. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غطي ولو بطريقة غير رسمية جل مهام البلدية لكنه لم يهتم ببعض المهام المتعلقة بالمدارس الابتدائية والمهام المتعلقة بحماية المواقع الأثرية.
2. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة يمتاز بالطول نسبياً وذلك راجع لأسباب قانونية، وأن الوحدات الإدارية المكونة لهذا الهيكل غير متوازنة من ناحية حجم العمل وعدد الموظفين عبر مختلف الأقسام، المديریات، المصالح، المكاتب.
3. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة مطبق بنسبة 34,75% بالتعيين، ونسبة 43,97% بالنسبة للتعيين والتكليف. وذلك راجع لأسباب متعلقة بالمسؤولين وأخرى متعلقة بالموظفين (تم الإشارة لهذه الأسباب في الفصل الرابع ص 174)
4. بلدية بسكرة تعتمد في تعيينها للموظفين في المناصب النوعية على الذكور أكثر من الإناث من ناحية الجنس، وعلى الكهول أكثر من الشباب من ناحية العمر، وعلى ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي، وعلى الذين ينتمون إلى شعبة الإدارة العامة خاصة المتصرفين الإقليميين، وعلى الخبرة المهنية خاصة الذين لهم خبرة أكثر من عشرين سنة.
5. انعدام معظم ملامح التنظيم في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة خاصة المرونة حيث يدوم لفترة طويلة ولا يستجيب للتغيرات التي تطرأ في المحيط الداخلي والخارجي للبلدية.
6. يتوقف نجاح الهيكل التنظيمي المقترح لبلدية بسكرة على تحديد المهام والسلطات، والمسؤوليات بدقة وهذا يتطلب جهد كبير من مصمم الهيكل والمسؤولين داخل البلدية بالإضافة إلى تعيين أشخاص ملائمين لمختلف المناصب.

## 2- اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة واختبار الفرضيات تبين لنا ما يلي:

1. الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة لا تغطي مختلف مهام البلدية هذه الفرضية صحيحة لأنها لا تغطي المهام المتعلقة بالمدارس الابتدائية، والآثار، ومصالحة التنظيم.
2. مهام ومسؤوليات وسلطات كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير محددة بدقة هذه الفرضية صحيحة حيث أن المهام تؤدي في بلدية بسكرة بالعادة وبأوامر فورية.
3. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير مطبق بنسبة كبيرة هذه الفرضية صحيحة حيث بينت الدراسة أن الهيكل التنظيمي في بلدية بسكرة مطبق بنسبة 34,75% بالتعيين وبنسبة 43,97% بالتعيين والتكليف.
4. بلدية بسكرة تعتمد في تعيينها للموظفين في المناصب النوعية على الذكور أكثر من الإناث من ناحية الجنس، وعلى الكهول أكثر من الشباب من ناحية العمر، وعلى ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي وعلى شعبة

- الإدارة العامة خاصة المتصرفين الإقليميين وعلى الخبرة المهنية خاصة الذين لهم خبرة أكثر من عشرين سنة، هذه الفرضية صحيحة. وذلك ما تم إثباته في النتائج.
5. سلطة اتخاذ القرار في بلدية بسكرة مركزة في المستويات الإدارية العليا، هذه الفرضية صحيحة إذ أن السلطة مركزة عند رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه والأمين العام وبدرجة أقل المدراء. أما رؤساء المصالح والمكاتب والفروع فليس لديهم أي سلطة.
6. لا تتوفر وحدة الأمر في بلدية بسكرة هذه الفرضية صحيحة إذ يتلقى الأمين العام الأوامر من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، ويتلقى رئيس القسم الأوامر من الأمين العام ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، ويتلقى المدير الأوامر من رئيس القسم والأمين العام ورئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه ونفس الشيء بالنسبة لرئيس المصلحة ورئيس المكتب ورئيس الفرع.
7. مجال الإشراف في بلدية بسكرة ضيق هذه الفرضية صحيحة إذ حدد من خلال الدراسة بـ 2,52 مرؤوس لكل رئيس. هذا المعدل يخص رؤساء الأقسام، المدراء ورؤساء المصالح أما بالنسبة لرؤساء المكاتب والفروع فإنه غير واضح.
8. الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة غير مرن. هذه الفرضية صحيحة لأن الهيكل التنظيمي الحالي دام لمدة سبع سنوات والذي سبقه دام مدة ستة عشر سنة وهي مدة طويلة بالمقارنة مع التغيرات التي حدثت في المحيط الداخلي والخارجي لبلدية بسكرة، بالإضافة إلى ذلك لم يتغير ليشمل مصلحة التنظيم الموجودة عمليا بعد ظهور الوثائق البيومترية وتحلي الدائرة والولاية على مهمة إصدار بطاقات التعريف وجوازات السفر، ورخص السياقة وتسجيل المركبات لصالح البلدية.

### 3- توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
1. إعادة النظر في القانون المتعلق بالبلدية بما يحدد بدقة مسؤوليات وسلطات مختلف هيئات البلدية.
  2. ضرورة تحديد صلاحيات البلدية في مختلف المجالات بدقة وذلك بإلغاء مختلف المراسيم التي تحدد صلاحيات البلدية في مختلف المجالات الصادرة سنة 1981 واستبدالها بأخرى تتماشى والمتغيرات الحالية.
  3. إعادة النظر في المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2011/09/21 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية بما يتماشى والمتغيرات المكونة للمحيط الداخلي والخارجي للبلدية.
  4. بناء هيكل تنظيمي للبلدية يغطي كل مهام البلدية ويحدد بدقة مهام وصلاحيات ومسؤوليات وسلطات كل الوحدات الإدارية المكونة له. كما يجب أن تتوفر فيه كل الملامح العامة المتعلقة بالتنظيم.
  5. ضرورة تطبيق الهيكل التنظيمي للبلدية بنسبة مائة بالمائة وذلك بتعيين موظفين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل أي منصب إداري.

6. ضرورة تفويض السلطة للموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية في البلدية بما يمكنهم من أداء مهامهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

#### 4- آفاق الدراسة:

من خلال إجراء هذه الدراسة تبين لنا أن الجماعات المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة تظل ميدانا خصباً لإجراء دراسات في التسيير إذ لم تمسها الدراسات الأكاديمية إلا في مجالات قليلة جداً مثل الجانب المالي. ويمكن اختتام هذه الدراسة بطرح السؤالين التاليين:

1. إلى أي مدى يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على البلديات الجزائرية؟
2. ما هي المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الإداري في البلدية؟

# قائمة المراجع



أولاً: باللغة العربية

1) الكتب:

- 1- إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 2- إبراهيم الغمري، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- 3- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل كمي)، جامعة عين شمس، مصر، 2002/2001.
- 4- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة "مدخل متكامل"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003.
- 5- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة مدخل متكامل، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
- 6- أحمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، مصر، 1974.
- 7- حامد بدر، إدارة المنظمات: مدخل شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
- 8- حسن العلواني، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004.
- 9- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، منهج الأنظمة، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر، 1978.
- 10- حنفي محمود سليمان، الإدارة - منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1980.
- 11- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 163-162.
- 12- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 13- حنفي محمود سليمان، شريف أحمد شريف العاطي، الإدارة مفاهيم-نظم-وظائف، مكتبة المرنية، الزقازيق، مصر، 1991.
- 14- زكي محمود هاشم، أساسيات التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995.
- 15- زينب سيف النصر، عادل رمضان الزيايدي، التنظيم، مصر، مطابع الدار الهندسية، بدون سنة.
- 16- سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر، 1988.
- 17- صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1984.
- 18- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 19- طارق طه، الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005.
- 20- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012.
- 21- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 22- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1991.
- 23- عبد الله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، شركة ناس للطباعة، مصر، 2003.
- 24- عصفور محمد شاکر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- عطية حسين أفندي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006.
- 26- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 27- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1979.
- 28- علي محمد عبد الوهاب، البيئة والإدارة "نظرية سلوكية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984.
- 29- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 30- عيسى مهزول، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 31- القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، المنشأ، التطور، النظريات، المفاهيم، المشاكل، التحديات والتوجهات المعاصرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 32- قصير مزياني فريدة، القانون الإداري الجزء الأول، مطبعة سحري، الجزائر، 1911.
- 33- كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثه و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 34- كيف ديفز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار نفضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974.
- 35- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 36- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

- 37- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 38- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 39- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة النشر غير موجودة.
- 40- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 41- محمد درويش، علي محمد المبيض، الإدارة العامة (محلّيات-خدمات مدنية)، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، (2005، 2006).
- 42- محمد شوقي أحمد شوقي، راشد محمد عبد الجليل، أصول الإدارة العامة، مكتبة التكامل، الزقازيق، مصر، 1992.
- 43- محمد يسري قنصوة، أحمد رشيد، التنظيم الإداري و تحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972.
- 44- محمد يسري قنصوة، أحمد رشيد، التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972.
- 45- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 46- محي الدين الأزهرى، الإدارة: وجهة نظر المنظمة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985.
- 47- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، تحامة، جدة، المملكة العربية السعودية، 1985.
- 48- المرهطي سنان غالب، نظرية المنظمة والتغير التنظيمي، الطبعة الرابعة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2010.
- 49- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 50- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2002.
- 51- مونوغرافيا ولاية بسكرة 2016.
- 52- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

## (2) الرسائل والمذكرات:

- 1- يسرى السيد يوسف جودة، تقييم نظريات التنظيم في إطار بيئة الإدارة المصرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، غير منشورة، 1994.
- 2- مروة طارق عبد العظيم أحمد، دور التنظيم الشبكي في كفاءة تقديم الخدمات العامة في الأجهزة الحكومية دراسة حالة مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية في مصر، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008. (غير منشورة).
- 3- نفل عوض الحارثي، دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007.
- 4- بدرية أحمد عبد الله المطروشي الظاهري، دور التكنولوجيا في تصميم الهياكل التنظيمية، دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001.

## (3) المقالات:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى، المجلة العربية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد 2، العدد 1، 2006.

## (4) المداخلات:

- 1- سعد مرزوق العتيبي، راشد محمد الحمالي، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 15، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض 17 ماي 2004.

## (5) النصوص التشريعية:

- 1- قانون البلدية لسنة 1967.
- 2- القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بالبلدية.
- 3- القانون رقم 11-10 المؤرخ في 02/07/2011 المتعلق بالبلدية.
- 4- القانون العضوي 12-01 المؤرخ في 12/01/2012 المتعلق بنظام الانتخابات.
- 5- المرسوم رقم 81-373 المؤرخ في 26/12/1981 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصها في قطاع الفلاحة.

- 6- المرسوم رقم 81-379 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع المياه.
- 7- المرسوم رقم 81-383 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع التجارة.
- 8- المرسوم رقم 81-387 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع الغابات واستصلاح الأراضي.
- 9- القانون رقم 90-08 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية.
- 10- المرسوم رقم 81-377 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع التربية.
- 11- المرسوم رقم 81-376 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما قطاعي العمل والتكوين المهني.
- 12- المرسوم رقم 81-381 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في ميدان الحماية والترقية الاجتماعية لبعض فئات المواطنين.
- 13- المرسوم رقم 81-371 المؤرخ في 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاعي الشباب والرياضة.
- 14- المرسوم رقم 81-382 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال الثقافة.
- 15- المرسوم رقم 81-386 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال الشؤون الدينية.
- 16- المرسوم رقم 81-374 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية ومجال اختصاصهما في مجال الصحة.
- 17- المرسوم رقم 89-379 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية واختصاصهما في مجال المياه.
- 18- المرسوم رقم 81-385 المؤرخ في 1981/12/26 المحدد لصلاحيات البلدية والولاية واختصاصهما في قطاع المنشآت القاعدية.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

(1) الكتب:

- 1- Bateman, T. and Smell, S, **Management: Building competitive Advantage**, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- 2- Edwin Gerleff, **Organization theory: A strategic Approach for management**, New Jersey: Mc Graw-Hill Inc, 1985.
- 3- G.R. Terry, S.G Franklin, **les principes du management**, Paris, Economica.

- 4- H. Koontz, C.O Donnell, **Management principes et méthodes des gestion**, New York, Mc Grow-Hill editions.
- 5- H. Mintzberg, **Structure in Fives : Designing effective Organizations**, New Jersey: Prentinc Hall Inc, 1983.
- 6- James A Sroner, Edward Freeman, “**Management**”, 5<sup>th</sup> ed, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- 7- James, Gareth R, **Organizational Theory, Design and Change**, 5<sup>th</sup> Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2007.
- 8- Moon head Gregory, Griffin Ricky, **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**, 5<sup>th</sup> ed, Delhi : A, I, T, B, S Puplichers and Distributors, 2000.
- 9- Richard L. Daft, **Organization : Theory and design**, 2<sup>nd</sup> ed, New York : West Publishing Co, 1986.
- 10- Richard M. Steres, **Organizational effectiveness: a Behavioral View**, California, Good year Publishing co, Inc 1977.
- 11- Rosenfeled Robert H, Wilson David C, **Manging organization**, London , Mc Gow Hill Publishing co, 2<sup>nd</sup> ed, 1999.
- 12- Stephen Robbins, **Organisation theory, Structure, Design and applications**, Englé Wood.cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc, 1990, p 338.
- 13- Wagner, John A, and Hollenberck, John R, **Organization Behavior : Managing People and organizations**, Boston : Houghton Mifflin company, (4 th ed), 1995.

## (2) المقالات:

- 14- Media Wiki, Organizational Structure From Library Success : a Best Practice, 15/10/2011. [www.libsuccess.org/index.php?](http://www.libsuccess.org/index.php?) Title organizational structure.
- 15- Jois Meijaard, **Organizational Structure and Preformance In Dutch Small Firms**, (Netherlands: Netherlands, Ministry of Economic Affairs, Scientific Analysis of Enterepreneurship, SMEs, January 2005).
- 16- K. Abdul Ghani and V. Jababalan, “**Advanced Manufacturing Technology and planned organizational change**, Journal of High Technology Management Research, Vol 11, Issue 1, Spring 2000.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الملحق رقم (٥١)

بسكررة في : .....  
قرار رقم : 283 بتاريخ : 24 أبريل 2011  
يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكررة

ولاية بسكررة  
ائرة بسكررة  
لدية بسكررة  
لأمانة العامة

قم : ..... / 2011

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكررة  
- بمقتضى الأمر رقم : 08/90 المؤرخ في : 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية المتمم بالأمر رقم 05/03 المؤرخ  
في : 18/07/2005  
- نظرا للمرسوم رقم 59/85 المؤرخ في مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية  
و خاصة المادتان 09 و 10 منه.  
- نظرا للمرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين  
نطاق البلديات .  
- نظرا للقرار رقم 282 المؤرخ في 11 أكتوبر 1994 المصادق عليه من قبل والي ولاية بسكررة بتاريخ  
08/11/1994 تحت رقم 02 المتضمن تحديد المناصب العليا لإدارة البلدية .  
- نظرا للمداولة رقم 2011/6 بتاريخ 01/03/2011 المصادق عليها من قبل والي ولاية بسكررة بتاريخ  
11/04/2011 تحت رقم 12 المتضمنة تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية

## يقرر

مادة الأولى : تعدل ترتيبات القرار رقم 282 المؤرخ في 11 أكتوبر 1994 المصادق عليه من قبل والي ولاية  
بسكررة بتاريخ 08/11/1994 تحت رقم 02 المتضمن تحديد المناصب العليا لإدارة البلدية .  
مادة الثانية : تحدد المناصب العليا بالإدارة البلدية كمايلي :

### الأمانة العامة

1- مصلحة الديوان

أ- مكتب الإعلام و الاتصال

\* فرع الوكالة المعلوماتية

\* فرع التشريعات

ب- مكتب الأمن و الوقاية

ج- مكتب كتابة م.ش.ب

\* فرع البريد المركزي

\* فرع كتابة م.ش.ب

2- مصلحة التشييط و المتابعة

أ- مكتب الإحصاء



ج- مكتب المتابعة و العلاقات مع المصالح / -

د- مكتب الإعلام الآلي /

## قسم الإدارة و المالية و الوسائل العامة

### مديرية الوسائل العامة

1- مصلحة الوسائل العامة ●

أ- مكتب تسيير الحضيرة

\* فرع ميكانيك الوزن الخفيف

\* فرع ميكانيك الآليات و الشاحنات

\* فرع التلحيم

ب- مكتب المشتريات و المخازن

\* فرع المشتريات

\* فرع التخزين X

2- مصلحة البناءات البلدية و الإنارة

أ- مكتب صيانة بناءات البلدية

\* فرع بناءات البلدية X

\* فرع النجارة

\* فرع تزيين المدينة

\* فرع الترخيص الصحي

ب- مكتب الإنارة العمومية

\* فرع الإنارة العمومية

\* فرع الكهرباء المعمارية

### مديرية المالية و الممتلكات

1- مصلحة الميزانية

أ- مكتب الميزانية /

ب- مكتب التحصيل و الالتزامات

\* فرع تحصيل الإيرادات X

\* فرع الالتزامات X

2- مصلحة الصفقات

أ- مكتب الصفقات /

ب- مكتب اللجان

3- مصلحة المحاسبة

أ- مكتب التسيير

ب- مكتب التجهيز

4- مصلحة الأملاك العقارية

أ- مكتب الأملاك المنتجة للمداخل /

\* فرع المحجز البلدي X

\* فرع العقارات المنتجة للمداخل

\* فرع الفضاءات التجارية

ب- مكتب الأملاك الغير منتجة للمداخل

### مديرية تسيير الموارد البشرية

1- مصلحة تسيير المستخدمين

أ- مكتب الأسلاك الإدارية /

\* فرع التكوين

ب- مكتب الأسلاك التقنية /

ج- مكتب العمال المتعاقدين /

د- مكتب التشغيل

2- مصلحة الأجور و الرواتب و المنح

أ- مكتب الأجور و الرواتب ●

\* فرع أجور العمال الدائمين

\* فرع أجور العمال المتعاقدين

ب- مكتب المنح

## قسم التعمير و البيئة

### مديرية التعمير

1- مصلحة متابعة أشغال الري

أ- مكتب أشغال التطهير

ب- مكتب أشغال مياه الشرب

2- مصلحة المتابعة و الأشغال

أ- مكتب البناء و التهيئة

### مديرية البيئة

1- مصلحة النظافة

أ- مكتب حماية البيئة

ب- مكتب النظافة

\* فرع الكناسة

\* فرع نقل القمامة X

الملحق رقم 01

- 2- مصلحة المساحات الخضراء و المقابر
- أ- مكتب الحدائق و المساحات الخضراء
- \* فرع الحدائق
- \* فرع المساحات الخضراء X
- ب- مكتب المقابر و تنظيم الجنائز
- 3- مصلحة الصحة العمومية
- أ- مكتب مكافحة الأمراض المتنقلة
- ب- مكتب التفتيش و التحاليل
- \* فرع التفتيش
- \* فرع التحاليل

- ب- مكتب الأشغال العمومية
- ج- مكتب الاستغلال المباشر
- 3- مصلحة العمران
- أ- مكتب المنشآت المصنفة
- ب- مكتب الدراسات و البرمجة
- \* فرع الدراسات
- \* فرع البرمجة
- ج- مكتب الرخص المختلفة
- \* فرع رخص البناء
- \* فرع الرخص المختلفة
- 4- مصلحة تقصي المخالفات
- أ- مكتب مخالفات البناء
- ب- مكتب مخالفات الطرقات

### مديرية الشؤون العامة

### مديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية

- 1- مصلحة الانتخابات
- أ- مكتب التسجيلات و الشطب
- ب- مكتب العمليات الانتخابية
- 2- مصلحة الحالة المدنية
- أ- مكتب الحالة المدنية المركزي
- \* فرع الخدمة الوطنية
- \* فرع وثائق الحالة المدنية الأصلية
- ب- مكتب سجلات الحالة المدنية
- \* فرع تسجيل العقود
- \* فرع أمين سجلات الحالة المدنية
- ج- مكتب الحالة المدنية العالية
- \* فرع العالية 1 X
- \* فرع العالية 2 X
- د- مكتب الحالة المدنية بسكرة القديمة
- \* فرع باب الضرب X
- \* فرع فلياش X
- مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية
- \* فرع حي 726 مسكن
- \* فرع حي سيدي غزال
- \* فرع حي 1000 مسكن X
- و- مكتب الحالة المدنية وسط
- \* فرع تصريح بيع المركبات
- \* فرع وسط المدينة
- \* فرع الحالة المدنية بني مره

- 1- مصلحة الشؤون الاجتماعية
- أ- مكتب النشاط الاجتماعي
- \* فرع الشبكة الاجتماعية
- \* فرع النشاط الاجتماعي X
- \* فرع الحركة الجمعوية
- ب- مكتب الفلاحة
- ج- مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية
- \* فرع المنشآت و الشؤون الرياضية X
- \* فرع المنشآت و الشؤون الثقافية X
- د- مكتب الإحصاء الاجتماعي و التمهين
- \* فرع الإحصاء الاجتماعي
- \* فرع التكوين و التمهين X
- 2- مصلحة المنازعات
- أ- مكتب المنازعات القضائية
- ب- مكتب الشؤون القانونية و العقارية
- \* فرع المتابعة العقارية
- \* فرع الشؤون القانونية X

مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية

مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية

الأمين العام للولاية

محمد بوشام

مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية



مكتب الحالة المدنية المنطقة الغربية









## الملاحق رقم (53)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في : .....

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الأمانة العامة

قرار رقم / ..... بتاريخ : .....

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي

للسيد : قروف علي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .
- بمقتضى المداولة رقم: 93 المؤرخة في 2012/12/17 المتضمنة تشكيل الهيئة التنفيذية البلدية والمصادق عليها تحت رقم : 01 بتاريخ: 2012/12/30.
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ: 2012/12/10

### بـقـرـر

**المادة الأولى:** يفوض السيد : قروف علي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي مكلف بالصحة والبيئة للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :

- التأشير على الوضعيات والفواتير خاصة بمجال الصحة والبيئة
- كل المراسلات الإدارية في مجال الصحة والبيئة ماعدا الموجهة للوصاية
- محاضر المعاينة و الإعدارات في إطار حماية الصحة والبيئة

**المادة الثانية:** يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية و ترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية بسكرة.

**المادة الثالثة:** يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

**المادة الرابعة:** السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملاحق رقم (4)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في : .....

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

الأمانة العامة

قرار رقم / ..... بتاريخ : 07 جوان 2013

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي

للسيد : صحية محمد العربي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .  
- بمقتضى المداولة رقم : 93 المؤرخة في 2012/12/17 المتضمنة تشكيل الهيئة التنفيذية البلدية  
والمصادق عليها تحت رقم : 01 بتاريخ : 2012/12/30.  
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ : 2012/12/10

### بِقَرَار

المادة الأولى: يفوض السيد : صحية محمد العربي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي مكلف بالمهام الخاصة للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :  
- حوالات الدفع لمختلف الأجرور والرواتب  
- أوامر الدفع لحقوق المحجز البلدي والطرق وبيع دفاتر الشروط  
- رخص الافراح واوامر دفع حقوقها.  
- الدعوات وجداول الإرسال ماعدا الموجهة للوصاية

المادة الثانية: يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية و ترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية بسكرة.

المادة الثالثة يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة الرابعة: السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي



## الملاحق رقم (5)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بمسكرة في : .....

ولاية مسكرة  
دائرة مسكرة  
بلدية مسكرة  
الأمانة العامة

قرار رقم / 3... بتاريخ : .....

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي  
للسيد : عريش ناصر نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مسكرة
- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
  - بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .
  - بمقتضى المداولة رقم: 93 المؤرخة في 2012/12/17 المتضمنة تشكيل الهيئة التنفيذية البلدية والمصادق عليها تحت رقم : 01 بتاريخ : 2012/12/30.
  - نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية مسكرة بتاريخ : 2012/12/10

### بِقَرَار

- المادة الأولى: يفوض السيد : عريش ناصر نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي مكلف بالإدارة والمالية للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :
- سندات الطلب و التحصيل والحوالات الخاصة بفرع التسيير .
  - القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للموظف ( الترقية في الدرجة والرتبة ) .
  - مختلف المراسلات الإدارية ماعدا الموجهة للصاية ( المتعلقة بالقطاع المعني ) .
  - حوالات الدفع لمختلف الأجور والرواتب .
  - أوامر الدفع لحقوق المحجز البلدي والطرق وبيع دفاتر الشروط .
  - رخص الأفراح وأوامر دفع حقوقها .

المادة الثانية: يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية وترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية مسكرة.

المادة الثالثة يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة الرابعة: السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي





ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الأمانة العامة

بمسكرة في : 07.01.2013

قرار رقم / 42 بتاريخ : 07.01.2013

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي  
للسيد : نحيلى السعيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية  
بمقتضى المداولة رقم : 93 المؤرخة في 2012/12/17 المتضمنة تشكيل الهيئة التنفيذية البلدية  
والمصادق عليها تحت رقم : 01 بتاريخ : 2012/12/30.  
نظرا لمحضر تصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ : 2012/12/10

بقرار

المادة الأولى: يفوض السيد : نحيلى السعيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي مكلف بالتعمير للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :

- شهادة المطابقة والتعمير والتقسيم
- رخص الحفر والترميم
- أوامر فتح الورشات وبدا الأشغال
- رخص المرور ورخص الاستغلال
- أوامر الدفع الخاصة بالمحجز البلدي وحقوق الطرقات
- المحاضر المتعلقة بال عمران وكل المراسلات الإدارية في المجالات المذكورة سابقا
- ماعدا الموجهة للصيانة.
- التأشير التقنية على الفواتير وحالات الأشغال والكشوفات الكمية والكيفية.
- مقررات المنشآت المصنفة.
- قرارات الهدم والبناء والتجزئة.

المادة الثانية: يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية وترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية بسكرة.

المادة الثالثة يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة الرابعة: السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

البلدية بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الملحق رقم (07)

22 شهر 2013

قرار رقم 939 بتاريخ .....

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي  
للسيد : لمكاك التركي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الأمانة العامة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في: 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.

مقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

بمقتضى المداولة رقم 37 المؤرخة في 2013/03/20 المتضمنة تعيين السيد / لمكاك تركي نائب لرئيس المجلس

الشعبي البلدي و المصادق عليها تحت رقم 2013/01 بتاريخ 2013/04/01 .

بناءً على محضر تنصيب السيد/سليمان عزي الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

تاريخ: 2012/12/10.

منظور ومطابق  
2013/04/29

29 أبريل 2013

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية  
يقـرر

المادة الأولى: يفوض السيد : لمكاك تركي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالمساحات الخضراء للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :

- التأشير على الوضعيات و الفواتير الخاصة بمجال المساحات الخضراء و الفلاحة و الري .
- كل المراسلات الإدارية في مجال المساحات الخضراء و الفلاحة و الري ما عدا الموجهة للوصاية .
- محاضر المعاينة و الإعذارات في إطار حماية المساحات الخضراء و الفلاحة و الري .

المادة الثانية: يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية و ترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية بسكرة.

المادة الثالثة: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ إمضائه.

المادة الرابعة: السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي  
لمكاك التركي

رئيس المجلس الشعبي البلدي  
لمكاك التركي



الملاحق رقم (08)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة في : .....

ولاية بسكرة

رقم : ..... / ..... / ..... / .....

صديق علي بن محمد الطراح

بسكرة في : .....

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الأمانة العامة

قرار رقم / ..... / ..... بتاريخ : .....

يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي  
السيد : شريف جمال نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .  
- بمقتضى المداولة رقم : 93 المؤرخة في 2012/12/17 المتضمنة تشكيل الهيئة التنفيذية البلدية  
والمصادق عليها تحت رقم : 01 بتاريخ : 2012/12/30.  
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ : 2012/12/10

### بقر

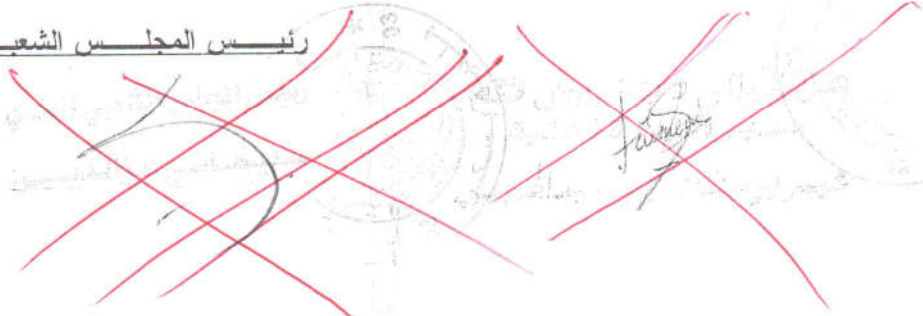
المادة الأولى: يفوض السيد: شريف جمال نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي للإمضاء مكلف بالشؤون الاجتماعية  
للإمضاء باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :  
- مقررات الشبكة الاجتماعية  
- شهادات العمل والأجر تشغيل الشباب والشبكة الاجتماعية  
- مختلف المراسلات الإدارية ماعدا الموجهة للوصاية ( المتعلقة بالقطاع المعني).  
- شهادة التسجيل والشطب في القائمة الانتخابية .  
- بطاقة المنفعة العامة ، بطاقة المنحة الجزافية شهادة الإحتياج ، بطاقة التمهيين وبطاقة العوز .  
- الشهادات المتعلقة بالمجال الفلاحي .

المادة الثانية: يسجل هذا القرار بدفتر العقود الإدارية للبلدية و ترسل نسخة منه إلى السيد والي ولاية بسكرة.

المادة الثالثة يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة الرابعة: السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزانة البلدية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار .

رئيس المجلس الشعبي البلدي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (99)

قرار رقم / 580 مؤرخ في: 20 مارس 2013  
يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس  
الشعبي البلدي للسيد: قطوشة كمال

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين

نسخة طبق الأصل

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي السيد قطوشة كمال
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي
  - بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فبراير 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات.
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في: 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
  - بمقتضى القرار الجماعي رقم: 1249 المؤرخ في : 16/08/2012 المتضمن إدماج وترسم وإعادة ترتيب السيد: قطوشة كمال في رتبة : متصرف إقليمي رئيسي ابتداء من : 01/04/2012
  - بمقتضى القرار رقم: 306 المؤرخ في: 17 فيفري 2013 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد: قطوشة كمال باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي .
  - بناء على مقرر رقم: 06 المؤرخة في: 07/01/2013 المتضمنة تكليف السيد : قطوشة كمال بتسيير مديرية الموارد البشرية .
  - نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ : 10/12/2012

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

- يقرر -

المادة الأولى: تعدل أحكام المادة الأولى من القرار رقم: 306 المؤرخ في: 17 فيفري 2013 المتضمن التفويض بالإمضاء للسيد : قطوشة كمال باسم السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي كمايلي :

المادة الثانية يفوض السيد: قطوشة كمال الرتبة : متصرف إقليمي رئيسي السن: 46 سنة للإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :

- كشف الراتب وكشوف التقسيط - شهادة العمل والاجر
- طلبات المنح العائلية - البطاقات المهنية وحوادث العمل
- جداول الإرسال الداخلية الموجهة للصندوق الوطني للتقاعد و المراقب المالي وأمين الخزينة البلدية
- الإستدعاءات - بطاقات الإلتزام الخاصة بالمراقب المالي المتعلقة بالموظفين والعمال بمختلف رتبهم.
- العقوبات (إنذار ، إعدار ، تنبيه بالعودة إلى النظام )- مقررات التعيين الداخلية
- مختلف الشهادات الإدارية الخاصة بالموظفين والعمال - وثائق التقاعد - رخص الإجازة
- نسخ طبق الأصل-حوالات دفع الأجور وملحقاتها الخاصة بالموظفين والعمال بمختلف رتبهم وأصنافهم
- شهادات العمل - بطاقات الإلتزام الخاصة بالإجور - الإستفسارات - الرد على طلبات العمل
- مقررات التحويل الداخلية - مقررات تعويض الخبرة المهنية - مقررات الخصم

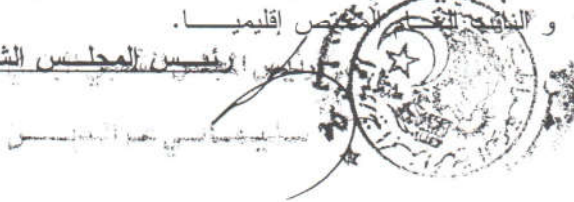
المادة الثالثة: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه .

المادة الرابعة: يكلف السادة: الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار

المادة الخامسة يسجل هذا القرار بسجل القرارات التمهيدية وترسل نسخة منه إلى السيد :

والي ولاية بسكرة و النقطة المختصة إقليميا.

رئيس المجلس الشعبي البلدي



31

31 مارس 2013



مدير المصالح

الملحق رقم (10)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

مديرية تسيير الموارد البشرية

مصلحة تسيير المستخدمين

قرار رقم: ... مؤرخ في: .....

المتضمن التفويض بالإمضاء

للسيد:

باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي

- إن رئيس المجلس المجا... المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة...  
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.  
- بمقتضى الأمر رقم: 20/70 المؤرخ في: 19 فيفري 1970 المتعلق بقانون الحالة المدنية.  
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي.  
- بمقتضى المرسوم رقم: 189/76 المؤرخ في: 06 ديسمبر 1976 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية.  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- بمقتضى القرار الجماعي رقم: المؤرخ في: المتضمن إدماج وإعادة ترتيب السيد:

في رتبة: متصرف إقليمي رئيسي ابتداء من: 2008/01/01.

- بمقتضى القرار رقم: المؤرخ في: 2015/06/09 المتضمن تعيين السيد:

في المنصب العالي كمدير المالية والممتلكات بقسم الإدارة والمالية والوسائل العامة.

- نظرا لمحضرتي السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ: 2017/12/05.

**بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية**

**\*\* يقرر \*\***

**المادة الأولى:** يفوض تحت مسؤوليتنا للسيد: الرتبة: السن: سنة

بالإمضاء على الوثائق التالية:

- بطاقات الالتزام فرع التسيير - رخص الأفراح - جداول الإرسال (الداخلية، المراقب المالي، أمين الخزينة)  
- سندات التحصيل - أوامر التسديد المختلفة.

- حوالات التسديد فرع التسيير

- المصادقة على الإمضاء.

**المادة 02:** يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

**المادة 03:** يسجل هذا القرار بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى السيد: والي ولاية

بسكرة والنائب العام لدى مجلس قضاء بسكرة.

بسكرة في: .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملاحق رقم 11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار رقم / 1339 مؤرخ في:  
يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس  
الشعبي البلدي للسيد: بلزرق علي

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

الامانة العامة

مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظائف العمومي  
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى القانون رقم: 91/90 المؤرخ في: 15 غشت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011  
المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية  
- بمقتضى القرار الجماعي رقم: 151 المؤرخ في : 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب  
السيد: بلزرق علي في رتبة: مفتش قسم للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة ابتداء من: 2008/08/13  
- بناء على القرار رقم: 701 المؤرخ في: 2012/05/21 المتضمن تعيين السيد: بلزرق علي  
كمدير البيئة .  
- نظرا لمحضر تصيب السيد: بخوش محمد العيد رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ : 2010/09/30.

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

- يقرر -

المادة الأولى: يفوض السيد: بلزرق علي الرتبة: مفتش قسم للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة السن: 48 سنة  
للإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية :

- أوامر التسديد
- إستدعاءات ودعوات
- جداول إرسال
- إقتراح اسعار
- مراسلات الموجهة لمصالح التقنية
- رخص المرور
- تراخيص رخص التعمير
- محاضر اجتماعات
- شهادات توقيف الأشغال
- مراسلات موجهة إلى المقاولات ومكاتب الدراسات
- كشوف كمية وتقديرية للمشاريع
- تقييم اداري للمشاريع
- الحالات المادية للمشاريع
- محاضر إستلام للمشاريع
- تأشيرة تقنية للوضعيات أو الفواتير الخاصة بالمشاريع.

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.  
المادة الثالثة: السادة: الأمين العام للبلدية وامين خزينة البلدية مكلفون كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار  
ويسجل بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى السيد: والي ولاية بسكرة .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملاحق رقم 12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار رقم / 16114 مؤرخ في:

المتضمن التفويض بالإمضاء

السيد: سيدهم محمد

باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

الامانة العامة

مديرية تسيير الموارد البشرية

مصلحة تسيير المستخدمين

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة -  
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي  
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بقانون الحالة المدنية  
- بمقتضى المرسوم رقم/189/76 المؤرخ في 06 ديسمبر 1976 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية .  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011  
المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية  
- بمقتضى القرار الجماعي رقم 143 المؤرخ في: 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب.  
السيد: سيدهم محمد في رتبة: ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية ابتداء من: 2008/01/01  
- بناءً على البرقية رقم: 1871 المؤرخة في: 2010/07/15 الصادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية  
المتعلقة باصدار قرارات التفويض بالإمضاء للسيد: الامين العام للبلدية و السيد: رئيس مصلحة الحالة المدنية  
على شهادة الميلاد ( S-12 )  
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ: 2012/12/10

بإقتراح من السيد الامين العام للبلدية

- يقرر -

المادة الأولى: يفوض تحت مسؤوليتنا للسيد: سيدهم محمد رئيس مصلحة الحالة المدنية للإمضاء باسم  
السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي على: شهادات الميلاد ( S-12 )

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه .

المادة الثالثة: يسجل هذا القرار بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى  
السيد: والي ولاية بسكرة و النائب العام المختص إقليميا.

المادة الرابعة: يكلف السادة: الامين العام للبلدية و مدير الشؤون العامة كل فيما يخصه  
بتنفيذ هذا القرار .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

السيد: سيدهم محمد



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار رقم 106/01 مؤرخ في:  
يتضمن التفويض بالإمضاء بإسم السيد: رئيس  
المجلس الشعبي البلدي للسيد: باشا عمار

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الامانة العامة  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
  - بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظائف العمومي
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فبراير 1991 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات.
  - بمقتضى القرار الجماعي رقم: 141 المؤرخ في: 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب السيد: باشا عمار في رتبة: متصرف إقليمي ابتداء من: 2008/01/01
  - بمقتضى القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة المصادق عليه بتاريخ: 2011/05/10 تحت رقم: 14 من طرف ولاية بسكرة .
  - نظرا لمقررة رقم: 91 المؤرخة في: 2012/05/30 المتضمنة تكليف السيد: باشا عمار بتسيير مديرية الشؤون الإجتماعية والقانونية .
  - نظرا لمحضر تنصيب السيد: بخوش محمد العيد رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ: 2010/09/30.

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

- يقرر -

- المادة الأولى: يفوض السيد: باشا عمار الرتبة: متصرف إقليمي السن: 43 سنة للإمضاء بإسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي الوثائق التالية :
- مقررات تشغيل الشباب والشبكة الإجتماعية
  - شهادة العمل والأجر ( تشغيل الشباب )
  - شهادة العمل الشبكة الإجتماعية
  - جدول إرسال ( داخل مصالح البلدية )
  - إستداعات عمال الشبكة الإجتماعية وتشغيل الشباب
  - بطاقات التمهين
  - بطاقة العوز
  - بطاقة المنفعة العامة
  - بطاقة المنحة الجزافية

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه .

المادة الثالثة: يسجل هذا القرار بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة منه إلى السيد : والي ولاية بسكرة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

~~قرار رقم 1658 / مؤرخ في:  
المتضمن التفويض لمهام ضابط الحالة المدنية  
للسيد: دوح ساعد~~

~~ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الامانة العامة  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين~~

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظائف العمومي
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بقانون الحالة المدنية
- بمقتضى المرسوم رقم 189/76 المؤرخ في 06 ديسمبر 1976 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- بمقتضى القرار الجماعي رقم 144 المؤرخ في: 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب.
- السيد: دوح ساعد في رتبة: ملحق للإدارة الإقليمية ابتداء من: 2008/01/01 .
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ: 2012/12/10

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

- يقرر -

المادة الأولى: يفوض تحت مسؤوليتنا للسيد: دوح ساعد الرتبة: ملحق للإدارة الإقليمية السن: 45 مهام ضابط الحالة المدنية ليقوم بتلقي التصريحات بالولادة والوفيات وتسجيل وفيد جميع العقود أو الأحكام في سجلات الحالة المدنية وكذلك تحرير جميع العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة

المادة الثانية: يفوض للمعني إمضاء جميع وثائق الحالة المدنية المحددة في المرسوم 189/76 المؤرخ في: 1976/12/06 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية .

المادة الثالثة يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه

المادة الرابعة: يكلف السيد: الأمين العام للبلدية بتنفيذ هذا القرار ويسجل بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى السيد: والي ولاية بسكرة و النائب العام المختص إقليميا.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

~~رئيس المجلس الشعبي البلدي  
سليمان عز الدين~~

## الملاحق رقم (14)

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار رقم 1647/ مؤرخ في:  
المتضمن التفويض بالإمضاء  
السيد: بوذيب السعيد  
باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الامانة العامة  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي  
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بقانون الحالة المدنية .  
- بمقتضى المرسوم رقم/189/76 المؤرخ في 06 ديسمبر 1976 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية .  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011  
المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية  
- بمقتضى القرار الجماعي رقم 147 المؤرخ في: 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب  
السيد: بوذيب السعيد في رتبة : عون الادارة الاقليمية ابتداء من: 2008/01/01  
-- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ : 2012/12/10

بإقتراح من السيد الامين العام للبلدية  
- يقرر -

المادة الأولى: يفوض تحت مسؤوليتنا للسيد: بوذيب السعيد الرتبة : عون الادارة الاقليمية السن: 53  
بالإمضاء على الوثائق التالية :

- المصادقة على الإمضاء ، التصديق على نسخ طبق الأصل .

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه .

المادة الثالثة : يسجل هذا القرار بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى  
السيد: والي ولاية بسكرة و النائب العام المختص إقليميا.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

~~سليمان عز الدين~~



الملاحق رقم (15)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

~~قرار رقم 1649/ مؤرخ في:~~

~~المتضمن التفويض بالإمضاء~~

~~للسيد: ناجي عبد الرزاق~~

~~باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي~~

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

الامانة العامة

مديرية تسيير الموارد البشرية

مصلحة تسيير المستخدمين

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة -  
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي  
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية  
- بمقتضى الأمر رقم /20/70 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بقانون الحالة المدنية  
- بمقتضى المرسوم رقم/189/76 المؤرخ في 06 ديسمبر 1976 المتضمن تحديد نماذج مطبوعات الحالة المدنية .  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011  
المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية  
- بمقتضى القرار الجماعي رقم 147 المؤرخ في: 2012/02/22 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب  
السيد: ناجي عبد الرزاق في رتبة: عون الادارة الاقليمية ابتداء من: 2008/01/01  
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: سليمان عز الدين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة  
بتاريخ: 2012/12/10

بإقتراح من السيد الامين العام للبلدية

- يقرر -

المادة الأولى: يفوض تحت مسؤوليتنا للسيد: ناجي عبد الرزاق الرتبة: عون الادارة الاقليمية السن: 47  
بالإمضاء على الوثائق التالية:

- تصريح بيع السيارات

- إستمارات السيارات

- شهادة الإقامة

- المصادقة على الإمضاء ، التصديق على نسخ طبق الأصل .

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه .

المادة الثالثة: يسجل هذا القرار بسجل القرارات البلدية وترسل نسخة إلى  
السيد: والي ولاية بسكرة و النائب العام المختص إقليميا.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

~~رئيس المجلس الشعبي البلدي  
سليمان عز الدين~~

المصلحة رقم 16

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

~~قرار رقم 12477 مؤرخ في:~~  
~~يتضمن التفويض بالإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس~~  
~~الشعبي البلدي للسيد: جمعة جمال الدين~~

ولاية بسكرة  
دائرة بسكرة  
بلدية بسكرة  
الامانة العامة  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
مصلحة تسيير المستخدمين

- ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومي
- بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فبراير 1991 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ: 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- بمقتضى القرار رقم 748 المؤرخ في : 2012/05/21 المتضمن تعيين السيد: جمعة جمال الدين في رتبة: متصرف إقليمي ابتداء من: 2012/04/01 .
- بناء على القرار رقم: 714 المؤرخ في: 2012/05/21 المتضمن تعيين السيد: جمعة جمال الدين كرئيس مكتب التسجيلات و الشطب
- نظرا لمحضر تنصيب السيد: بخوش محمد العيد رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بتاريخ: 2010/09/30.

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

- يقر -

- المادة الأولى: يفوض السيد: جمعة جمال الدين الرتبة: متصرف إقليمي السن: 43 سنة للإمضاء باسم السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي على الوثائق التالية:
- شهادة التسجيل و الشطب في القائمة الانتخابية
  - تحويل الإقامة
  - شهادة عدم التسجيل في القوائم الانتخابية .

المادة الثانية: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ المصادقة عليه.

المادة الثالثة: يكلف السيد: الأمين العام للبلدية بتنفيذ هذا القرار ويسجل بسجل القرارات البلدية .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

03 أكتوبر 2012  
2012  
منظور ومطابق