



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: تسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية - مؤسسات إقتصادية لولاية سعيدة -

تحت اشراف الدكتور:

بوزيان عثمان

من اعداد الطالبة :

بن رحو نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	محمودي قادة مختار
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	بوزيان عثمان
عضوا	أستاذ محاضر أ	بوصلاح عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2019-2020

## تشكرات

أحمد الله وأشكره أن أمدني بالقوة و التوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع  
أتقدم بالشكر و التقدير و الامتنان إلى أستاذي "الدكتور بوزيان عثمان" لقبوله الإشراف  
على هذا العمل و تخصيص جزء من وقته ومجهوده لتقديم النصائح و الإرشادات ليس  
في مرحلة التأطير فحسب ،بل أنه كان كذلك و أكثر في مرحلة الدراسة ،فكان مثالا  
في التعامل و قدوة

في العمل ... فله منا كل التقدير و الإحترام.

دون أن أنسى كل من ساعدني في إنجاز و اتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لكل من سعى إلى إثراء هذه المذكرة بالنصح و الإرشاد و النقد ...  
و على رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

الاهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح أبي  
ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف ...أبي  
وإلى كل أفراد عائلتي

أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى أن يجد القبول و النجاح وأن يكون عملا غير  
منقطعا

## الملخص:

يسعى هذا البحث إلى تقديم الإطار النظري و التطبيقي لموضوع " محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة " ، و معرفة مستوى تأثير كل من الاستراتيجية و الأهداف ، الحجم ، التكنولوجيا ، البيئة في المؤسسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على المصادر و المراجع و الدراسات السابقة ، و لمعالجة الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلة و الملاحظة و الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مقصودة مكونة من (98) فرد من العاملين بمختلف وظائفهم و درجاتهم في 10 مؤسسات اقتصادية بولاية سعيدة. و تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية لإختبار فرضيات الدراسة . و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد تأثير واضح لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، و بمستويات مختلفة حيث أخذ محدد الاستراتيجية و الأهداف الوزن الأكبر في التأثير التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المحددات ، تصميم الهيكل التنظيمي ، تطوير الهيكل التنظيمي ، المؤسسات الاقتصادية.

## The Summary :

This study seeks to present the theoretical and the applied frame for the topic of the " designs determinants and structure development in the enterprise" knowing the level of influencing of all of the strategy, the objectives, the size, the technology and the environment in the enterprise. The study follows the descriptive way by relying on the sources , the references , and the previous studies . To study treat the practical the practical the study relied on data collection about the interview observation and the questionnaire which was distributed on an intentional sample containing about ninety eight ( 98 ) person of the workers with their various jobs and degrees in ten (10) economic foundations within the state of Saida. Also , a number of statistical styles was used to inform the study hypothesis . From the main result founded in that there is a clear influence for the the designs determinants and structure development in the enterprise and by different level where the strategy and the objectives determinants took a big weight in influencing the organizational enterprise structure.

**Key words :** the determinants , designing the organizational structure , developing the organizational structure , economic enterprise.

## فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	الإهداء
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
ا	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول : طبيعة و متطلبات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي</b>
3	المطلب الأول : مفهوم التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة
18	المطلب الثاني : نماذج الهياكل التنظيمية
28	المطلب الثالث: تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي
40	<b>المبحث الثاني : محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي</b>
40	المطلب الأول : الإستراتيجية و الأهداف
48	المطلب الثاني : حجم المؤسسة
55	المطلب الثالث: التكنولوجيا
63	المطلب الرابع: بيئة المؤسسة
74	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية</b>
76	تمهيد
77	<b>المبحث الأول : أدوات الدراسة</b>
77	المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة
78	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات
80	<b>المبحث الثاني : عينة البحث</b>
80	المطلب الأول : حجم و خصائص العينة
84	المطلب الثاني : تقديم عينة البحث
94	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية</b>
96	تمهيد
97	<b>المبحث الأول : تحليل البيانات</b>
97	المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي و ثبات أداة الدراسة
99	المطلب الثاني : الصدق البنائي لمحاور الدراسة
103	<b>المبحث الثاني : إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج</b>
112	المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية
124	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
129	خلاصة الفصل
131	الخاتمة
136	قائمة المراجع و المصادر
147	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مكونات الهيكل حسب Henry Mintzberg	01
19	هيكل التنظيمي التنفيذي	02
20	الهيكل التنظيمي الوظيفي	03
21	الهيكل التنفيذي الاستشاري	04
22	هيكل المصفوفة	05
23	أنواع البنية الهيكلية السبعة للمنظمات	06
27	الهيكل التنظيمي الشبكي	07
27	الهيكل التنظيمي الفريق	08
43	مستويات الاستراتيجية	09
53	تأثير الحجم على الهيكل حسب H.Mintzberg	10
61	الرسمية بين المفهوم التقليدي والحديث في ضوء تطبيق TIC	11
68	الأبعاد البيئية الأربعة والهيكل التنظيمية الخاصة بها	12
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية	13
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	14
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	15
105	درجة الإجابة على المحور الأول - الاستراتيجية وأهداف المؤسسة	16
107	درجة الإجابة على المحور الثاني - حجم المؤسسة -	17
109	الإجابة على المحور الثالث - تكنولوجيا المؤسسة	18
110	درجة الإجابة على المحور الرابع - بيئة المؤسسة -	19

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص الهيكل التنظيمي لكل من استراتيجيات القيادة بالتكلفة و التمايز	47
02	خصائص المؤسسات الكبيرة و الصغيرة	54
03	مقياس ليكارت الخماسي	77
04	توزيع الاستبيانات على العينة	80
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية	81
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	82
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	83
08	يبين نتائج اختبار Kolmogrove- Smirnov	97
09	معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach لقياس ثبات الإستبانة	98
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور	99
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور	100
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور	101
13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور	102
14	التكرارات و النسبة المئوية لمحور -الإستراتيجية و الأهداف-	104
15	التكرارات و النسبة المئوية لمحور -محور حجم المؤسسة -	106
16	التكرارات و النسبة المئوية لمحور - لمحور التكنولوجيا-	108
17	التكرارات و النسبة المئوية لمحور - بيئة المؤسسة-	110
18	الوزن النسبي لمتغير الاستراتيجية و أهداف المؤسسات الاقتصادية	112
19	الوزن النسبي لمتغير حجم المؤسسة	115
20	الوزن النسبي لمتغير تكنولوجيا المؤسسة	118
21	الوزن النسبي لمتغير بيئة المؤسسة	121
22	الوزن النسبي لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية	123

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
147	إستبانة البحث	01
150	الهيكل تنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان	02
151	الهيكل تنظيمي لمؤسسة سفيد للمياه المعدنية	03
152	الهيكل تنظيمي لمؤسسة المواد الكاشطة	04
153	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته	05
154	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت	06
155	الهيكل التنظيمي لشركة صنع الأكياس	07
156	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة	08
157	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال غاز البترول المميع -مقاطعة سعيدة-	09
158	الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة التوزيع و الكهرباء -وحدة التوزيع سعيدة	10

# مقدمة

## تمهيد

يعتبر موضوع محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي من المواضيع التي أخذت تنتشر مؤخرا في عدد من الدراسات في المجال الاداري و التنظيمي ،وقد حظي باهتمام عدد من الباحثين أمثال: Mintzberg ,Col Mullin , .

حيث تركزت جهودهم لتوضيح مفهوم هذه المحددات و أبعادها الأساسية و كيف تساهم في معالجة مشكلات المؤسسة ،نظرا للأهمية التي تحتلها هذه العوامل بالنسبة للفرد و الجماعة و المؤسسة و تأثيراتها المحسوسة على تصميم وتطوير عمل الهيكل التنظيمي في المؤسسة ،كونه يعد وسيلة فعالة لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها و تحسين الانتاجية و الكفاءة الاقتصادية كما يتعدى تأثيره في رفع معنويات و تحقيق الرضا لأفراد العاملين .

لذا تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم تصميم و تطوير هيكلها التنظيمي بالمنهجية التي تسمح بتشجيع المشاركة الفاعلة لأعضائها و التعاون و تحسين العمل و التفكير الابداعي ،و بشكل ملائم لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية ،و أن يساهم هذا التصميم و التطوير الهيكل في توفير الوقت و الجهد للمؤسسة في عملية الحصول على المعلومات بالسرعة المطلوبة ،و يقلل من المخاطرة بسبب التغيرات المفاجئة.

و لتحقيق ذلك يتطلب تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي مراعاة قيم المؤسسة ،وإستراتيجيتها ،و أهدافها المالية و التجارية ،و مواكبة التغيرات الخارجية و الداخلية ،ويجب أن يسمح بنمو المؤسسة ،و القدرة على إضافة وظائف أو أقسام اضافية .

و للتأكيد يعتمد هيكل المؤسسة على المبادئ الأساسية للتنظيم ،و مع ذلك تظهر ملاحظة المؤسسات أنه لا يوجد هيكل مثالي و حتمية هيكلية ،و إنما هو مرآة عاكسة لمجموعة من العوامل يتحدد من خلالها طول النموذج و حجمه ،و تمايزه ،و مستوى المركزية ،و التعقيد التي يعمل ضمنها ،وطريقة ترتيب ،و تعيين المهام و تنفيذها .

## 1- إشكالية الدراسة :

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي في المؤسسة و مدى ملائمتها لها على عدة عوامل و بدرجات مختلفة و على ضوء ذلك يتم طرح إشكالية بحثنا في التساؤل المحوري التالي :

ما هي محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟

**الأسئلة الفرعية:**

و لتوضيح أكثر الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية:

- ماهي مراحل تصميم الهيكل التنظيمي ؟
- ماهي أساليب تطوير الهياكل التنظيمية؟
- كيف يساهم تأثير محددات الهيكل في تحسين التنظيم الهيكلي في المؤسسة ؟

## 2- الفرضيات الدراسة :

كإجابة أولية للإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية:**

➤ يوجد مستويات تأثير لمحددات مختلفة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

**الفرضيات الفرعية :**

- تؤثر الاستراتيجية و الأهداف على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- يؤثر الحجم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- تؤثر التكنولوجيا على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- تؤثر البيئة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

### 3- مبررات اختيار الموضوع:

إن سبب اختياري لموضوع البحث جاء لأسباب موضوعية و أخرى ذاتية :

#### الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ؛
- تزويد المكتبة بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة؛
- حاجة المؤسسات إلى التنسيق و أخذ بعين الإعتبار المتغيرات الإستراتيجية ، و التكنولوجية ، و البيئية ، و الحجم في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.

#### الأسباب الذاتية :

- ملائمة الموضوع للتخصص المدروس ؛
- الرغبة الشخصية في معرفة واقع و حقيقة التنظيم الهيكلي و محدداته في المؤسسات الإقتصادية؛
- موضوع جدير بالدراسة ؛

### 4- أهداف الدراسة :

- تقديم اطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي ومحددات التي تؤثر في تصميمه و تطويره ؛
- تبيان أن الهيكل التنظيمي هو عنصر مهم يساعد المؤسسة في التعرف على محيطها الداخلي بإعتباره عنصر مكون له والتكيف مع محيطها الخارجي .
- معرفة أهم التغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر على تصميم الأعمال وتطوير الهيكل التنظيمي
- الكشف عن واقع محددات تصميم و تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية ؛
- الاجابة على التساؤلات الفرعية و دراسة الفرضيات لإثبات صحتها ونفيها ، و بالتالي التعرف على الوزن النسبي الذي تحتله محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في هيكله المؤسسات الاقتصادية.

## 5- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية البحث في دراسة و معرفة و فهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي و تزداد أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز كيفية تأثير هذه العوامل في تطوير و تصميم الهيكل التنظيمي؛
- استيعاب ما تناولته البحوث النظرية المتعلقة بمحددات الهيكل التنظيمي و محاولة اثراء الرصيد المعرفي في هذا الميدان؛
- تستند أهمية الدراسة كون موضوع محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي من أهم المواضيع الادارة و التنظيم؛
- تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية في الدور الذي تلعبه محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في تصميم هيكل المؤسسات الذي ينعكس على أدائها و تحقيق الأهداف ،حيث أن المؤسسات الجزائرية تحتاج إلى مداخل و مناهج حديثة و مواكبة التطورات التكنولوجية و التغيرات البيئية و المنافسة و التي تفرض عليها تصميم و تطوير هيكل تنظيمي لمواكبة و احتواء التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

## 6- حدود الدراسة :

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية :

- **البعد النظري** : يتمثل البعد النظري للدراسة في الجوانب الفكرية و المعرفية لكل من الهيكل التنظيمي و محدداته .
- **البعد المكاني** : شملت الدراسة 10 مؤسسات اقتصادية لولاية سعيدة .
- **البعد الزمني** : امتدت الدراسة من شهر أكتوبر 2019 إلى شهر أبريل 2020.

## 7- المنهج المتبع في الدراسة

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستفادة من الكتب باللغة العربية و الأجنبية ، و المقالات و المذكرات و الأبحاث السابقة .وذلك حتى نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع المتمثلة في معرفة محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيها على منهج دراسة الميدانية كطريقة علمية ،لأنه يعمل على دراسة وتتبع الظاهرة لأجل تشخيصها وتحديد أبعادها وذلك بغرض إيجاد إجابات للأسئلة من خلال تحليل نتائج استبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه لعينة اخترناها من مؤسسات اقتصادية لولاية سعيدة ،وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.v.20 ،بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة و الملاحظة بغية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث، كما تم الاستعانة بالمصادر الرسمية و المتمثلة في الوثائق التي تتعلق بطبيعة النشاط ،و التوزيع ،و الهياكل التنظيمية للمؤسسة و التي ساعدتنا في وصف و تحليل و تشخيص متغيرات الدراسة.

## 8- الدراسات السابقة :

لم يتم تناول موضوع الدراسة بكثرة من قبل الباحثين ،و لكن أشرنا لبعض المواضيع المتشابهة له لتي تعرضت لنفس الطرح:

## الدراسة الأولى :

دراسة منصورى عطية حماد " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية " قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ،سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية و لتحقيق هدف الدراسة قام بإختيار عينة عشوائية طبقية (183) مفردة. و تكونت من 58 فقرة موزعة على ستة محاور : (اتخاذ القرارات ،الاستراتيجية ،الأهداف ، حجم المؤسسة ، التكنولوجيا و استخداماتها ،القوة و السيطرة) ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة .

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية و اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، كما أن هذه المحددات تساهم بفاعلية بنسب متقاربة و بفروق ضئيلة في دور الهيكل التنظيمي بتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية ، و خلصت الدراسة أن نسبته 32.5 من أفراد عينة الدراسة على تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية و الباقي تعود لعوامل خارجية.

### الدراسة الثانية:

دراسة Quangyen Tran, Yezhuang Tian بعنوان :

" Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm", American Journal of Industrial and Business Management", 2013

هدف الدراسة تقييم العوامل المؤثرة و التأثير على الهيكل التنظيمي لعينة من الشركات الموجودة في هانوي فيتنام، من أجل توفير مصدر مستقل للمعلومات عن درجات التطوير التنظيمي ،تم استخدام استبيان البريد الإلكتروني لجمع معلومات حول هذه الشركات، و حجم العينة ستة وخمسون .

حيث كانت تدار هيكل الاستبيانات فيما يتعلق بهذه العوامل ، وتم تحديد المتغيرات التي تم دراستها من بين العوامل التي تم بحثها في النظرية الظرفية .

حيث ركزت الدراسة على ستة عوامل مؤثرة وتم تجميعها في عاملين (الداخلية ، الخارجية) و هي : لامركزية صنع القرار ، اعتبارات التسويق ، تحرير الإقتصاد ، التفاعل مع العملاء ، قيمة الابتكار ، تكثيف المنافسة.

حيث كشفت النتائج على أن هناك ثلاث مجموعات من الشركات وفقا لكيفية نظرهم في تأثير هذه العوامل على الهياكل التنظيمية ، فان المجموعة الأولى تضم 24 شركة كانت هياكلها التنظيمية بسيطة تعتبر أن العوامل الداخلية لم تغير هيكلها .في حين المجموعة الثانية التي تتكون من 17 شركة معظمها ذات هياكل تنظيمية كلاسيكية معقدة ، و هذه الشركات اعتبرت أن العوامل الداخلية و الخارجية عدلت هيكلها. أما المجموعة الثالثة المكونة من 15 شركة أغلبها ذات هيكل كلاسيكي معقد أيضا و أن العوامل الداخلية عدلت خطتها التنظيمية.

## الدراسة الثالثة :

دراسة Henry Mintzberg بعنوان 1979، « The Structuring of Organizations »

Henry Mintzberg استاذ كرسي بكلية الادارة بجامعة McGill of Montréal ، مؤلف العديد من الكتب، أطروحته

موثقة في جميع انحاء العالم .

لقد قام Henry Mintzberg في كتابه الواسع الانتشار بمراجعة كل ما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي

و تجميع ما ترتب في ذلك من أبحاث و خاصة أصحاب المدرسة الموقفية ، حيث لخص الافتراضات المختلفة

التي تم اختيارها حول هذا الموضوع في الدراسات السابقة عليه ، ثم قام باقتراح الأشكال الهيكلية التي يمكن أن

تتناسب مع العوامل الموقفية ، و لقد قسم Henry Mintzberg العوامل الموقفية (محددات الهيكل التنظيمي)

إلى أربعة عوامل : عمر و حجم المنظمة ، النظام الفني و التكنولوجي ، البيئة ، القوة . و ترك تساؤل حول أي هذه

العوامل أكثر تأثيرا في الأجزاء المختلفة للهيكل التنظيمي؟

## 9- هيكل الدراسة :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث ، و الإجابة على الإشكالية المطروحة قسمت البحث إلى ثلاث فصول

تناولت في:

- **الفصل الأول :** فلسفة التنظيم و النظريات المفسرة للتنظيم ، و الهيكل التنظيمي من ناحية التعريف وأسس ،  
و مراحل تصميم الهيكل التنظيمي و أساليب تطويره ، و التطرق إلى العوامل المؤثرة في تصميم و تطوير الهيكل  
التنظيمي .

- **الفصل الثاني :** الذي هو مدخل للدراسة الميدانية تطرقنا إلى العناصر المنهجية للدراسة و أدوات الدراسة  
و تقديم عينة البحث .

- **الفصل الثالث :** تم التطرق إلى تحليل البيانات ، اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج .

**الفصل الأول: الإطار النظري**  
**لمحددات تصميم و تطوير الهيكل**  
**التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**

### تمهيد

المؤسسات الاقتصادية تسعى لتنظيم نفسها بطريقة تسمح لها بالقيام بأنشطتها كتوحيد الجهود، والاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من خلال توزيع الأدوار، وتحديد النشاطات، و تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الادارية لتحقيق أهدافها رغم كل القيود التي قد تنشأ خلال مسارها. و لهذا لا بد على المديرين و رؤساء الأقسام تصميم الهيكل التنظيمي بمنهجية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و تطوير هياكلها لاحتواء التغيرات الخارجية

و الداخلية . رغم أن عملية الهيكلة ليست سهلة بالنظر إلى تعقيد تكوينها، و من المهم أن تأخذ في الاعتبار مجموعة عوامل التي تؤثر على تصميم و تطوير الهياكل التنظيمية، للوصول في النهاية إلى نموذج مناسب الذي يسمح بترتيب، و تعيين المهام، و تنفيذها، و تنسيقها .

و الغرض من هذا الفصل هو معرفة كيفية تصميم الهياكل التنظيمية وأساليب تطويرها، و معرفة العوامل سواء الداخلية أو الخارجية المؤثرة في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .

حيث سوف نتطرق بداية إلى معرفة طبيعة و متطلبات تصميم الهيكل التنظيمي، ثم نتطرق إلى البحث في محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .

## المبحث الأول : طبيعة و متطلبات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي

نقطة انطلاق لأي تصميم تنظيمي هي هيكل المؤسسة ، التي تقوم على استراتيجية مدروسة حيث يتم تحديد مختلف الوحدات الادارية ، و توضيح خطوط السلطة ، و الاتصال ، و تبيان نطاق الاشراف و على المصممين إعطاء النموذج أو الشكل المطلوب . و يتم استخدامه لتطوير كيفية ترتيب الجماعات ، و الأفراد وإدارتهم للمساعدة في تحقيق الأهداف . كما يحدد الهيكل التنظيمي التقارير ، و الوظائف ، و المسؤوليات لكل دور ، ولهذا يتطلب تصميمه لتلبية احتياجات و متطلبات العمل .

### المطلب الأول : مفهوم التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة

التنظيم هو النشاط الذي يترجم فلسفة الادارة ، لذلك عندما تغير الادارة من فلسفتها لا بد من مراجعة و إعادة التنظيم . وينتج عنه إقامة هيكل تنظيمي للمؤسسة ، لأنه يمثل أحد الوسيلة الفعالة في تحقيق الانسياب الكفؤ و التدفق المنظم للأعمال ، و التنسيق بين الوحدات المختلفة .

### الفرع الأول : مفهوم التنظيم

#### أولاً : تعريف التنظيم

مصطلح **التنظيم** ينظر له من خلال أربع زوايا رئيسية و هي : التنظيم كوظيفة من وظائف

التسيير ، و الزاوية الهيكلية أو البنائية ، و على أنه كيان اجتماعي ، و الزاوية التحكمية :

أولاً : **الزاوية الوظيفية** : لكل نظام وظيفة « function » و مبرر وجوده أنه يعمل على تأدية وظيفة معينة .

و لا بد من رجل التنظيم أن يحدد العناصر الوظيفية اللازمة على ضوء الأهداف العامة للمؤسسة و يشمل :

- طبيعة الوظائف ، يعني تحديد نوعيات الوظائف التي سيمارسها التنظيم بصورة تفصيلية ؛
- حجم الوظيفة ، و ذلك حسب المهام الخاصة بوظيفة المنظمة ، أو بكل وظيفة من وظائفه ؛
- أوصاف الوظيفة و مواصفاتها ، يعني تحديد المهام الخاصة بوظيفة التنظيم أو وظائف الفرعية و الجزئية ... و تحديد المواصفات التي يفترض توافرها في الأفراد سيكلفون بانجازها ، و ذلك من حيث : خبراتهم ، و مؤهلاتهم ، و مواصفاتهم الجسمية ، و العقلية و النفسية ؛
- تقنيات الوظائف ، و تتعلق بالأدوات ، و الأساليب ، و التجهيزات الملائمة لكل وظيفة من وظائفه ؛
- المستويات الوظيفية ، التي تحدد مستوى كل وظيفة على الهيكل التنظيمي .

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

• **ثانيا : الزاوية التحكمية ( المركزية) :** وهذا يعني لكل تنظيم مركزا يحكمه و يحركه ويقوده نحو أهداف

محددة، و تشمل العناصر القيادية في المنظمة .<sup>1</sup>

**ثالثا : الزاوية العلائقية :** أي ينظر له على أنه مجموعة من العلاقات (relation) التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل ،و يعبر عن العلاقات الرسمية و الغير رسمية داخل و خارج المنظمة .

**رابعا : الزاوية الهيكلية أو البنائية :** و إذا نظرنا إلى التنظيم أنه نظام هيكلي «structure» فهذا يعني الأفراد هم جوهر هذا النظام ،لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على انجاز المهام داخل بيئة النشاط.<sup>2</sup>

و يتكون من العناصر التي تشكل التنظيم لأية منظمة و تجسده ماديا (كواقع) ،و يشمل :

1. العناصر المادية ، المتمثلة في: الموارد المالية ،والطبيعية ،و التجهيزات ،و المعدات ؛
2. العناصر البشرية كما ونوعا المتمثلة في :الأفراد لشغل الوظائف المختلفة في المؤسسة ،و بمواصفات متوافقة مع طبيعة هذه الوظائف؛
3. العناصر القانونية (النظامية) ،و تشمل النصوص الدستورية ،و القوانين ،و الأنظمة و اللوائح ، و القرارات و الأوامر ،و التعليمات ...الخ؛
4. العناصر المعنوية ،مرهونة بالعنصر البشري فقط و تتمثل في: القيم ،و العادات ،و التقاليد السائدة في المؤسسة.<sup>3</sup>

### ثانيا : تطور التنظيم

يمكننا تتبع تطور التنظيم عبر تطور الفكر الاداري من خلال تسليط الضوء على المدارس الادارية المختلفة و يمكن تصنيفها إلى المدرسة التقليدية ،و السلوكية ،و المدرسة الحديثة .

أ- **المدرسة الكلاسيكية :** و تسمى بالمدرسة التقليدية أو الرسمية أو العقلانية ،و تشمل هذه المدرسة خمس مساهمات مختلفة ،و التي تعتبر أساسية في فهم المنظمات التي تركز على أداء المهام و هيكلها في المنظور العقلاني .

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف ،مازن عبد العزيز مسوده ،"أساسيات الادارة في منظمات الأعمال المعاصرة " ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى،2018 ،الصفحة 316-320

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ،"أساسيات إدارة منظمات الأعمال ،الوظائف و الممارسات الادارية " ،الدار الجامعية ، 2006 ،الصفحة 223

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف ، مازن عبد العزيز مسوده ، مرجع سابق الذكر ،الصفحة 317

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- الادارة العلمية (Frederick Taylor , scientific management ) : استندت على فكرة التنظيم حيث أجريت

محاولات لتعزيز كفاءة الاجراءات لتحقيق أفضل تأثير من خلال التحليلات

و التجارب العلمية<sup>1</sup>. ومرتكزاتها :البحث العلمي ،تقسيم العمل و التخصص ،دراسة حركة و الزمن ،الاعتماد

على الحوافز المادية ،تعاون الادارة والعاملين على أسس علمية ،و الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة<sup>2</sup>

- نموذج فورد للإنتاج (modèle fordiste de production) : " Henry Ford " اتبع مبادئ تايلور مبادئ

ترشيد السيارات ،و تم تطوير طريقة الانتاج fordiste وفقا لقانون السوق الليبرالي الشهير ،الذي طورته شركة

"J.B.Say" و فقا للعرض الذي يخلق الطلب الخاص به ،و من مبادئ نموذج فوردي يمكننا تمييز ثلاث

ابتكارات رئيسية جلبتها ford في بناء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية :

- سلسلة العمل :تقسيم العمل ،تقسيم الافقي...؛

- مبدأ توحيد إنتاج السلع : لدى فورد مقولته الشهيرة " ان الجميع سيحصلون على سيارة بالألوان

التي يريدونها طالما أنها سوداء " ؛

- مبدأ خمس دولارات في اليوم :أي مضاعفة الأجر من خلال تحديد راتب قدره خمس دولارات

في اليوم، الهدف من ذلك أولا الاحتفاظ بالعمال ،و ثانيا تمكين العامل من الحصول على السيارات

التي ينتجونها بزيادة قوتهم الشرائية .و بالتالي الفكرة الأساسية لي ford هي السعي لربط الانتاج

الضخم بالاستهلاك الضخم و تطويره ،و اعتبار عمال فورد عملاء محتملين. و تطوير الانتاج الضخم

المرتبط بالاستهلاك الضخم هو الذي خلق ظروف النمو الاقتصادي خلال معظم القرن 20<sup>3</sup>.

-نظرية الادارية (Administrative theory, Henry Fayol): طور Fayol نهجا آخر من المنظور العقلاني ،

ترشيد العمليات الادارية بدلا من العمليات الفنية ،و كانت المبادئ الادارية (مبادئ 14) في شكل هيكل هرمي

للإدارة و يهتم هذا النهج بمبدأين أساسيين : التنسيق ،و التخصص.و يعبرون عن درجة عالية من إضفاء

الطابع الرسمي و هو أحد موضوعات الرئيسية للمنظور العقلاني.

<sup>1</sup> Jorgen Laegaard and Mille Bindslev, « Organizational theory », publishing ASP,2006,page 14

<sup>2</sup> شاوي صباح ،" أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف ،2009 - 2010 ،الصفحة 37

<sup>3</sup> Jean-Michel plane, « Théorie des organisations »,3 éme edition,2008,paris,page 15

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- نموذج البيروقراطية " **bureaucracy model, Max Weber** " يختلف عن فايول و تايلور لديه مقارنة أوسع للمنظمات و طور نموذجا معياريا للبيروقراطية<sup>1</sup>. و يتميز هذا النموذج كما وصفه Max weber ب:
- ينقسم التنظيم إلى مستويات عدة ،و يشرف المستوى الأعلى على المستوى الأدنى ؛
  - مجالات التخصص محددة رسميا و بشكل ثابت بقواعد ،و لوائح ،و تعليمات مكتوبة ؛
  - تنفيذ المهام تبعا لطرق أو أساليب محددة و لذا لا يتعين في التنظيم إلا من كان مؤهلا؛
  - يطبق النظام البيروقراطي قواعد و تعليمات تتصف بالعمومية ،و الشمول ،و الثبات النسبي التي يمكن للموظف فهمها و تعلمها .وكلما زاد فهم الموظف و تعلمه كلما زادت خبرته و كفاءته.<sup>2</sup>
- ب-المدرسة السلوكية :جاءت كمكمل لقصور المدرسة الأولى في تناولها العنصر الانساني وعدم الاهتمام به من جهة ،و من جهة أخرى المشاكل في العمل وعجز مبادئ ومفاهيم المدرسة الكلاسيكية عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل .و اهتمت هذه المدرسة بتحليل ،و دراسة سلوك العمال ،و الجماعات في المؤسسة باستخدام منهج علمي ،و افتراض أن للعنصر الانساني تأثير كبير على الانتاجية و الأداء<sup>3</sup>. و الأعمال التأسيسية لهذه المدرسة هي تلك الذي نفذها "G.Elton Mayo" في مصنع Western Electric, Hawthorne<sup>4</sup>، ثم أعمال كل من " Lewin ou likert "،والمساهمة الرئيسية لهذه المدرسة هي أن المؤسسات أولا و قبل كل شيء مجموعات من الأفراد وأن العلاقات التي تربطهم بها تؤثر بشكل كبير على الفعالية أو عدم الفعالية. و العالم الاجتماعي Bernoux قال إن المنظمة "بنية اجتماعية" و "Chester Barnard" المنظمة في جوهرها مكونة من تعاون الأفراد ". أي كيان اجتماعي . و Mary Parker Follet فدعت في كتاباتها الاهتمام بالعاملين والتعاون ومشاركتهم للمديرين في صياغة الأهداف التنظيمية ، و اشراكهم في تحليل وتصميم العمل الخاص بهم . وأبرزت أهمية التنسيق للإدارة الفعالة .اهتمت و فرقت بين القوة و السلطة حيث عرفت القوة :على أنها القدرة على الانجاز وأداء الأعمال،أما السلطة : فهي الحق في ممارسة القوة .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Jorgen Laegaard et Mille Bindslev, Op cit ,page 16.

<sup>2</sup> عامر الحاج ،"مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية ، دراسة حالة بلدية بسكرة"،رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017-2018، الصفحة 10.

<sup>3</sup> شاوي صباح ، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 22.

<sup>4</sup> Cécile Godfroid, Mac Labie, Ludovic Urgeghe, « Theorie des organisations », 4ème édition .2016 page 8-9

<sup>5</sup> عامر الحاج ، مرجع سابق الذكر ،الصفحة 25.

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

ج-المدرسة الحديثة : فقد تمت طرح نماذج فكرية جديدة توفر شروحا أفضل للإدارة و التنظيم أهمها :

- نظرية النظم : يعتبر Ludwig von Bertalanffy مؤسس هذه النظرية في الستينيات من القرن الماضي ، والفكرة الأساسية لهذه النظرية هي من أجل فهم أي عمل كيان يجب النظر إليه كنظام متكامل ، و أن المؤسسة بحسب نظرية النظم أنها ضمن النظم المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة تؤثر و تتأثر بها ، و عند دراسة و تحليل المؤسسة لابد من مراعاة عناصر أساسية و هي:

أ- المدخلات :التكنولوجية (أساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم)،الموارد البشرية ،الآلات و المعدات...

ب-العمليات (النشاطات التحويلية) : هي كافة الإجراءات و الممارسات لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

ت-المخرجات : ما توفره المؤسسة من سلع ، و خدمات ،وأرباح ، و خسائر،سلوك الموظفين ، و المخرجات المعلوماتية و هي التي تخرج التنظيم إلى البيئة .

ث-البيئة : هي البيئة المحيطة بالمؤسسة ، و تلعب دورا هاما في تحديد سلوك التنظيم ،وأهم مكونات عناصر البيئة هنا الحكومة ،الموردون ، العملاء ، و المنافسون <sup>1</sup>.

-النظرية الموقفية **the contingency theory** : من رواد هذه النظرية A.chandler, Burns et Stalker,

Lawrence et Lorsch , J.Woodward ، بنيت على أساس أفكار نظرية النظم و تعتبر امتداد لها ، و ترى نظرية الطوارئ أو الظرفية أن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة النظم الفرعية ،المتفاعلة باستمرار ،و التي يعتمد بقاءها على التكيف مع بيئتها ، و تتحدى المبادئ النظرية التقليدية ،في أن لا توجد طريقة واحدة مثلى

" the one best way " وطريقة عمل و هياكل مثالية في ظل ظروف مختلفة ، و لكن توجد هياكل تنظيمية

تتكيف وفقا لتأثيرات بيئاتها المختلفة و هذا ما أكده Lawrence et Lorsch " لا يوجد هيكل واحد أفضل و

لكن هناك هياكل مختلفة أفضل في ظروف مختلفة " ،لأن التغيرات في المتغيرات الخارجية (التكنولوجيا، الأسواق ... ) تسبب تغيرات في بنية أو هيكل المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد ال خطاب ، "أسس الادارة الحديثة" دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى ،2017، الصفحة72-74

74-72

<sup>2</sup> Boubakary, « Influences de facteurs de contigence sur le managment des entreprises africaines : Le cas du Cameroun », African management review, vol(1), 09 Novembre 2016, page 135

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- الإدارة بالأهداف **Management By Objectives** : يعود الفضل في ابتكار هذه المدرسة إلى كل من Drucker Peter و George O'diome حيث تقوم مدرسة الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة ، أي تضع المؤسسة أهدافها والنتائج المتوقعة التي يتفق عليها كل من الرئيس والمرؤوس لتحقيقها . وبالتالي تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار ، وهي أسلوب غير تسلطي في الإدارة يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية و الاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة ،ولتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فلا بد من خطوات تمهيدية و التي تتمثل في: زيادة تفويض في الصلاحيات ، و الابتعاد عن المركزية ، و توفير حرية الحركة ، و تشجيع الإبداع ، وإعطاء المزيد من المشاركة في الإدارة ، والإيمان بالإنسانية الانسان قبل التطرق إلى مبادئ التنظيم هناك مصطلحات مرتبطة بالتنظيم:
- إعادة التنظيم **Reorganizing** يمكن القول هي إحداث تغيير في الاختصاصات ، و السلطات ، و العلاقات التنظيمية ، والوظائف ، ومستوياتها ، ونطاق إشرافها ، والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك كلياً أو جزئياً)، على سبيل المثال: عدم ملائمة نطاق الاشراف (بالإتساع أو الضيق)، تعدد مستويات التنظيمية بدون مبرر ، ضعف التنسيق والازدواجية بين التقسيمات التنظيمية ، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات... الخ. وذلك من أجل تحقيق التنسيق اللازم للقيام بالأعمال ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بصفة مستمرة و بتوازن أمثل ، فهناك ضوابط تحكم عملية إعادة التنظيم منها ما يلي:
- 1- مضي فترة زمنية على الهيكل التنظيمي المطلوب تعديله لا تقل عن ثلاث سنوات ، و ذلك حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة و فاعلية التنظيم الحالي ؛
  - 2- أن تستهدف أساسا الاهتمام بوحدات التنفيذ سواء إنتاج أو خدمات باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلا و ليس لمجرد خلق مناصب رئيسية؛
  - 3- موافقة السلطة المختصة على إعادة التنظيم .<sup>1</sup>
- إعادة الهيكلة **Restructure** : حسب هامر هي إعادة النظر بصورة جذرية في الشكل الكلي للمؤسسة و ممارساتها ، و يعني هذا نظرة جديدة و علوية على شكل المؤسسة ، ووظائفها ، و إدارتها ، و وفقا لخطة طويلة بغرض تحسين أداء المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد عباس الحاج عبد الله ، سليمان أحمد ال خطاب ، مرجع سابق الذكر، الصفحة 69-70-158-159.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة) **Process Reengineering**: هي إعادة النظر في طريقة أداء بعض العمليات ،والمهام التشغيلية ،وإجراءات العمل.وتركز إعادة هندسة العمليات على المستويات الدنيا والتنفيذية و التشغيلية للمؤسسة.
- **التطوير التنظيمي Organization Development** : هو المظلة الأكبر و الأشمل من إعادة الهيكلة ، فالتطوير التنظيمي هو خطة طويلة الأجل لتطوير ،و تجديد كل ممارسات المؤسسة سواء على المستوى العلوي أو المستويات الأدنى. وإعادة الهيكلة جزءا من التطوير أي جزء من جهود التطوير التنظيمي.
- **إدارة التغيير Change Management** : هو أسلوب إداري متبع في تنفيذ إعادة الهيكلة أو التطوير التنظيمي. فوضع البرامج و خطة العمل ،والتنفيذ ،و التأكد من تحقيق الأهداف وهو ما يسمى بإدارة التغيير.<sup>1</sup>

### ثالثا: مبادئ و أنواع التنظيم

#### أ- مبادئ التنظيم

- تم البحث عن مجموعة مشتركة من المبادئ التي تنطبق على جميع الظروف ،وحدد Urwick في الأصل 8 مبادئ للتنظيم لكنه راجعها إلى 10 في كتابه وفقا له :
- 1- مبدأ الهدف (the principle objective) : يجب على المنظمة ،و كل جزء منها تعبر عن هدف أو تسعى لتحقيق هدف ،و إلا التنظيم لا معنى له .
  - 2- مبدأ التخصص (the principle specialization) : يجب أن تقتصر أنشطة كل أعضاء أي مجموعة منظمة، قدر الامكان على أداء وظيفة واحدة .
  - 3- مبدأ التنسيق (the principle coordination) : إن الهدف من التنظيم هو تسهيل التنسيق و وحدة الجهد .
  - 4- مبدأ السلطة (the principle of authority) : في كل مجموعة منظمة ،يجب أن تكون السلطة العليا في مكان ما ، و يجب أن يكون هناك خط واضح للسلطة لكل فرد في المجموعة.
  - 5- مبدأ المسؤولية (the principle of responsibility) : مسؤولية الرئيس عن أفعال المرؤوس هي مسؤولية مطلقة .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ،"إعادة هيكلة المنظمات"،الدار الجامعية - الاسكندرية ،الطبعة الأولى،2014،الصفحة 18-20-21

- 6- مبدأ التعريف (the principle of difinition): محتوى كل منصب ، يجب تحديد الواجبات المعنية و السلطة ، و المسؤولية ، و العلاقة مع الوظيفة الأخرى بشكل واضح كتابيا و نشرها لجميع المعنيين.
- 7- مبدأ المراسلات (the principle of correspondence): في كل منصب يجب أن تتوافق المسؤولية و السلطة . يعني يجب أن لا تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة .

8- مبدأ نطاق الإشراف ( the principle of span of control ): يجب ألا يشرف أي شخص على أكثر من خمسة أو أكثر من ستة مرؤوسين مباشرين ، يتداخل و يتشابك عملهم .

9- مبدأ التوازن ( the principle of balance ): من الضروري أن تظل مختلف وحدات التنظيمية في حالة توازن .

10- مبدأ الاستمرارية ( the principle of continuity ): إعادة التنظيم هي عملية مستمرة في كل مهمة. سيتم اتخاذ حكم محدد منه .

و بالتالي التطبيق الصحيح لهذه المبادئ يساعد في تحسين الأداء التنظيمي .<sup>1</sup>

ب-أنواع التنظيم : **Type of organisation:** هناك نوعان من التنظيم الرسمي و الاخر التلقائي(غير رسمي)

### 1- التنظيم الرسمي : **Formal Organization**

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف و الوظائف في وحدات و الوحدات في أقسام و الأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، تتم عملية التجميع بواسطة ادارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم . و يتحقق في إطار التنظيم الرسمي ما يلي:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات ، و السلطة و المسؤولية في اتخاذ القرارات ، و الاشراف و التوجيه ؛
- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق من خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، و تمتد فاعليتها إلى أجزاء الهيكل التنظيمي؛
- تقسيم العمل على أساس التخصص و إمكانية السيطرة على المشكلات؛
- الاتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة؛
- تحديد العلاقات داخل المؤسسة بوضوح ، إذ يعلم كل موظف رئيسه و يعلم كل رئيس مرؤوسيه؛
- تحديد العدد المناسب من العاملين حتى يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم و يوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجدده<sup>2</sup> . و بالتالي هو تنظيم واضح الشكل ومحدد المعالم يتم عن طريق القصد لتنسيق أوجه النشاط في المؤسسة لبلوغ أهدافها .

### التنظيم غير رسمي : **Informal Organisation**

هو تلك التنظيمات التي تنشأ من خلال سلوك الأفراد و تصرفاتهم داخل الجماعة ، يترابط بها عدد من الأعضاء فكريا أو عاطفيا فيتحركون وفقا للاتجاهات التي تمليها تلك التنظيمات و ما تتضمنه من علاقات قد توجد أكثر

<sup>1</sup> Sampson chijindu j , Mirilla Alaye T , Emerole Gideon A, «Evaluation of organizational Structure on management Effectiveness: A study of Dangote Cement PLC GBoko plant , Benue state” Singaporean Journal of Business Economics , and management studies (SJBEM) vol 5 no .4.2016 page 30

<sup>2</sup> محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي ، «مبادئ علم الادارة الحديثة ”، سنة 2014، الصفحة 80

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

من منظمة غير رسمية تتكون تلقائيا بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته. ومن من بين العوامل التي ساعدت على ظهور التنظيمات غير الرسمية هي رغبة الانسان في الانتماء ، و الأمن و الحماية لأن الانضمام للجماعة يحقق درجة من الحماية من الأخطار و التهديدات الخارجية ، التخلص من الملل لأن الجماعة بالنسبة للفرد متنفس من تعب الروتين اليومي و يقبل على العمل بروح عالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مفهوم الهيكل التنظيمي

#### أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل المعاصرين ، و أيضا عدد قليل من الممارسين ، و نعرض فيما يلي أهم هذه التعاريف التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي :

**Max weber (1958)** يشير " إلى أن الهياكل أنها مجموعة القواعد و اللوائح البيروقراطية ، التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد و الكفاءة ". ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس ، و في نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأنه له الحق في إصدار الأوامر للتابعين " أما **Blau** فيعرفه بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد... " و يتضمن هذا التعريف : تقسيم العمل ، و التخصص ، و المنظمة تشتمل على رتب أو تسلسل.<sup>3</sup>

و يرى **Mintzberg** " هو مجموعة من الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام أو نشاطات منفصلة ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام "<sup>4</sup> . و يرى **Sablynski** " الهيكل التنظيمي هو كيفية تقسيم أنشطة رسميا و تجميعها و تنسيقها " أي هو بمثابة تشريح للمنظمة وتوفير الأساس الذي تعمل فيه وظائف المؤسسات. و يتصور **Nnabuife** " الهيكل التنظيمي : كإعداد هيكل أو إصلاح هيكل موجود بالفعل ليناسب البيئة التنظيمية و متطلبات التكنولوجيا " من وجهة نظره الهيكل عامل "facteur" للتكنولوجيا ، و يؤثر على الطريقة التي يتدفق بها العمل في المؤسسة ، و بالتالي فإن تصميم الهيكل يمكن أن يساعد أو يعوق الأهداف الاستراتيجية المختلفة.<sup>5</sup> **Thompson** " الهيكل هو التمايز الداخلي و نمط العلاقات " و أشار إلى أن

<sup>1</sup> محمد عباس الحاج عبد الله ، سليمان أحمد ال خطاب ، مرجع سابق الذكر، الصفحة 124-126

<sup>2</sup> حسين أحمد الطروانة ، و الاخرون ، " نظرية المنظمة "، دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2012، الصفحة 126

<sup>3</sup> حسين حريم، " ادارة المنظمات ، منظور كلي " ، دار الحامد ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2009، الصفحة 103.

<sup>4</sup> Miche Darbele, et autre, « L'essentiel sur le management », 5 eme édition ,Alger,2009,page53

<sup>5</sup> Malik Shahjad Shabbir, « Organizational staructure and Employee's performance : A Study of Brewing Firms in Nigeria », American Research Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 1,2017,page 3.

الهيكل باعتباره الوسيلة التي تضم بها المنظمة الأداء الفعال من قبل أعضائها عن طريق تحديد المسؤوليات، و السيطرة على الموارد، و مسائل أخرى " . أما **Lawrence and Lorsch**: " وصف الهيكل بأنه التقنية التي يتم تمييز و تكامل المؤسسة ". و حسب **Dictionary-organization behavioral** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "النمط الثابت للعلاقات بين مكونات أجزاء المؤسسة، تحديد رسميا إطار عمل المهام، و علاقات السلطة".<sup>1</sup> و تقترح المعرفة العلمية حول موضوع الهيكل التنظيمي أن له عدة أبعاد فرعية وتم تقديمها من طرف **1991 Damanpour** " الهيكل التنظيمي يتضمن متغيرات مثل: إضفاء الطابع الرسمي، المركزية، و الكفاءة المهنية، و التخصص، و التمايز الوظيفي، و التمايز العمودي، و متغيرات ذات صلة بالموارد العلمية و الثقافية ". قدم **Aiken و Hage** (1971) أبعاد فرعية أخرى و تشمل اللامركزية، و إضفاء الطابع الرسمي، و الكفاءة المهنية، و التعقيد، و الاتصالات المجدولة و غير المجدولة".<sup>2</sup> أما **Hall** فيقول: " أن الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار context، و النماذج Lising، و يقصد بالإطار: مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم، و التكنولوجيا، و البيئة، و المتغيرات الثقافية. أما النماذج: فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة و التعامل مع عناصر هذا الإطار ".<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة إن أهم عناصر الهيكل التنظيمي هي :

- تحتوي على أقسام تنظيمية و وحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل و وجود مهام محددة؛
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Quangyen Tran, Yezhuang Tian, «Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm», American Journal of Industrial and Business Management, 2013,page 3

<sup>2</sup> Faruk Kalay, Gary S. Lynn , «The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY »,Journal of Business, Economics and Finance –JBEF, Vol.5,2016 page 126

<sup>3</sup> حسين أحمد الطروانة، و الآخرون، مرجع سابق الذكر، الصفحة 126

<sup>4</sup> Hamdan Salim Alawamleh, Mohammad Abdalraheem Kloub, « Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership » , International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 11; September 2013,page 83

## ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دور حيوي في إدراك المنظمة و بلوغها غاياتها ، و أهدافها بكفاءة و فاعلية وأهميته في ضمان التكيف و الموائمة بين متغيرات بيئتها الخارجية. وحسب Peter Drucker فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجالات رئيسية وهي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح ؛

- تسهيل عملية تحديد دور كل فرد داخل المؤسسة ؛

- المساعدة في اتخاذ القرار .<sup>1</sup>

و تندرج ضمن هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية نذكر منها :

- يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المؤسسة الذي يساعد في فهم وتحليل إجراءاتها و عملياتها ، و إن تأثيراته لا تقتصر على تحسين الانتاجية و الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ، بل يتعدى ذلك التأثير ورفع معنويات وتحقيق الرضا لأفراد المؤسسة<sup>2</sup> ، و يجب أن يصمم الهيكل التنظيمي لذلك الغرض و بشكل يشجع المشاركة الفاعلة لأعضاء المؤسسة ، و يزيد تعاونهم ، و يحسن ارادتهم في العمل و البدء و التفكير الابداعي، و تفعيل الأداء التنظيمي ، وتحديد النشاطات ، و العلاقات داخل المؤسسة يخلق نوعا من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل . فالأفراد يشكلون جزءا أساسيا مؤثرا في أداء وعمل المنظمة ، فالتنفيذ الفعال لعمليات المنظمة ، و نجاحها في تحقيق أهدافها ، يعتمد على سلوك أفرادها العاملين داخل الهيكل التنظيمي و الذي يضي على المؤسسة شخصية ، و شكلا فريدا خاص بها؛

- يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ، ويساعد على التفسير و التنبؤ بالسلوك؛<sup>3</sup>

- تعريف واضح للسلطة ، تسهيل علاقة المسؤولية ، فهم أفضل لأهداف وسياسات المؤسسة؛

- يحقق المرونة و التكيف خاصة المنظمات التي تعمل في بيئة غير متجانسة ، و تكون بحاجة إلى تطوير هيكل تنظيمي مرن ، و الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية؛

- يضع الهيكل التنظيمي كل من القنوات و أنماط الاتصال ، و يسهل مهمة الادارة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة و أقل جهد ، وذلك عند الإسهام في تصميمه بشكل ملائم لتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد التنظيمية (الموائمة بين غرض المؤسسة و الموارد اللازمة : البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية) ؛

<sup>1</sup> جليل ياسين ، " العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم تسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر -3- ، السنة الجامعية 2010-2011 ، الصفحة 4

<sup>2</sup> د-سعد علي العنزي ، " نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي " ، الذكرة للنشر و التوزيع ، بغداد ، الطبعة الأولى ، 2016 ، الصفحة 239-240 .

<sup>3</sup> جهان سلمان علاوي ، " أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين " ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 2018 ، 53 ، الصفحة 164

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار ،اذ أن التصميم يساهم في توفير وقت وجهود المنظمة في عملية الحصول على المعلومات بالكم و السرعة المطلوبة؛
- يقلل الهيكل التنظيمي من المخاطرة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة بسبب التغيرات المفاجئة عبر تجهيزها بآليات التي تسهم في اختزال عدم التأكد البيئي.<sup>1</sup>

### ثالثا : مكونات وآليات تنسيق الهيكل التنظيمي

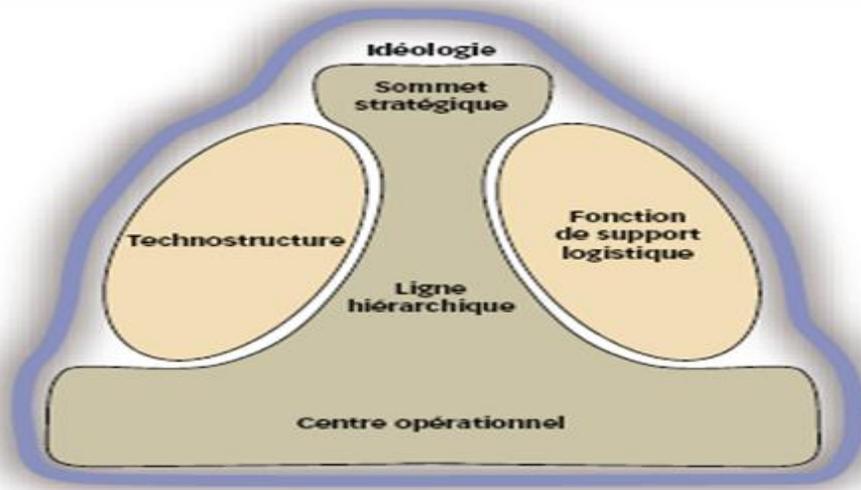
تتكون هيكل المؤسسة حسب H.Mintzberg من 5(1+)

- 1- القمة الإستراتيجية le sommet stratégique :و هي التي تقع في الجزء الأعلى من الهيكل التنظيمي ، و الموقع لرؤية المؤسسة ككل ،فتضم صاحب العمل في حالة إنشاء مؤسسة ،و أعضاء مجلس الإدارة، و المساهمين في حالة تفريق ملكية المؤسسة ،و أصحاب العمل الموظفون في حالة مؤسسة ذات وضع تعاوني ،هم : الأشخاص ،والهيكل التي تقرر الاستراتيجية.
- 2- مركز العمليات le centre opérationnel :تقع في قاعدة المؤسسة ،تضم الموظفين و الحرف المعنية المباشرة (العمال ، البائعين ، ...) ،لأداء النشاط الرئيسي في المؤسسة بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات (يرتبط عملهم مباشرة بإنتاج السلع و تقديم الخدمات).
- 3- الخط الهرمي la ligne hiérarchique :يشمل الخط الهرمي ،المديرين في المستوى الوسيط (الادارة الوسطى) و الموجهين و غيرهم من القادة المسؤولين عن تطبيق الإستراتيجية ،و كذلك بمثابة حلقة توصيل المركز التشغيلي بها و القمة الاستراتيجية .و اعتمادا على التصميم و حالة المؤسسة وحجمها ، قد لا يكون هذا الخط الهرمي موجودًا (مسطحًا) أو العكس ،لا سيما في حالة المؤسسات ذات الأقسام المتعددة.
- 4- البنية التقنية La technostructure : الأشخاص المكلفون بالمراقبة ،و تنفيذ المهام الإدارية ،و توفير المعلومات والتخطيط ،و تنظيم التدريب ،و الموارد البشرية وجميع الأنشطة الإضافية التي تعتبر ضرورية للنشاط الرئيسي(أي تخدم الوحدات التشغيلية).
- 5- وظائف الدعم اللوجستي les fonctions de support logistique : تساهم في التطوير التنظيمي البشري من خلال توفير العديد من الخدمات كتقديم الدعم والمشورة القانونية مثلا :لخدمة المطاعم ،وهي أنشطة

<sup>1</sup> سناء خضر يوسف ، " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية-دراسة حالة في جامعة صلاح الدين-اربييل-كلية الادارة و الاقتصاد-جامعة موصل"،مجلة تنمية الراقدين العدد34، 2012،الصفحة 204

لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية والأداء مثل البنية التقنية ، فتتدخل بصفة غير مباشرة في تدفقات العمل. لكن يمكن أن تأتي المشورة أيضاً من الموظفين أو النقابات أو غيره من مجموعات غير رسمية.

6- الإيديولوجيا l'idéologie : مفهوم أضيف مؤخراً ،في طبيعتها فهي تجمع بين ثقافة المؤسسة والمعتقدات والتقاليد المميزة التي تم بناؤها من خلال العمل المتكرر للمكونات الرئيسية الخمسة السابقة وتعبّر عن الاطار العام الذي يؤدي فيه التنظيم وظائفه.<sup>1</sup>



الشكل رقم(1):مكونات الهيكل حسب Henry Mintzberg

وللربط و التنسيق بين هذه العناصر الأساسية للهيكل حدد مينتزبرغ 6 آليات للتنسيق وهي:

- 1- التكيف المتبادل : " L'ajustement mutuel " أي تنسيق الأنشطة من خلال التواصل ،بشكل غير رسمي بين الأفراد الذين يقومون بنفس العمل أو متابعة نفس الأهداف .
- 2- الإشراف المباشر La supervision directs هذا التنسيق يكون من قبل رئيس ،التسلسل الهرمي الذي يعطي أوامر مباشرة و تعليمات للعاملين الذين يشاركون في تنفيذ عمل محدد.
- 3- توحيد عمليات العمل : La standardisation des procédés de travail يعني تنسيق الأنشطة من خلال ضبط و تدقيق و برمجة محتويات المهام و الأعمال المحددة مسبقاً، أي موصفات العمليات التي حددتها عموماً من قبل الاختصاصيون الفنيون و ذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.
- 4- توحيد النتائج La standardisation des résultats تنسيق الأنشطة عن طريق مواصفات النتائج التي يجب الحصول عليها ،و التي تم إنشاؤها بشكل عام من قبل الاختصاصيون الفنيون .

<sup>1</sup> pascale de rozario, et yvon pesqueux, « «théorie des organisations »,publié par pearson France, 2018,page164-

5- توحيد المؤهلات ( معرفة ) Les standardisation des qualifications(et du savoir): يكون تنسيق الأنشطة من خلال تدريب محدد للمشتغلين ،أي تكوين خصوصي يلزم للعامل الذي يقوم بالعمل. ففي هذه الحالة لا نحتاج إلى أطراف فاعلة للاتصال بينهما بل نعتد على تكوينها المحصل للمعرفة ماذا يراد منها بالضبط (على سبيل المثال في غرفة العمليات بين الجراح و طبيب التخدير).

6- توحيد المعايير la standardisation des normes: يتم التنسيق أنشطة العمل من خلال الإلتزام بأعراف و المعتقدات على مستوى المؤسسة ككل لتشكل ما يعرف بثقافة المؤسسة ،حيث يؤدي كل فرد عمله طبقا لنفس المفاهيم و الأعراف.<sup>1</sup>

إن آليات التنسيق تدرج في نظام تقريبي ،فهو جوهر بناء التنظيمي عندما يصبح العمل التنظيمي معقدا هذا يعني التنسيق يتغير، و اعتماد آلية تنسيق معينة في مستوى اداري معين لا يعطي بالضرورة ان نفس الآلية ستطبق في باقي المستويات الادارية . فقد أشارت الدراسات أنه عند ما يزداد العمل صعوبة و تعقيدا تتغير آلية التنسيق من تسوية المتبادلة إلى الاشراف المباشر إلى النمطية ثم تعود مرة أخرى إلى التسوية المتبادلة ،مشكلة سلسلة دائمة الحركة من أجل تحقيق هدف واحد ، و هو تحقيق الترابط و التكامل بين مكونات الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### رابعاً : أبعاد الهيكل التنظيمي

يقصد أو تشير الأبعاد الهيكلية إلى المتغيرات و الخصائص والتي غالباً ما تستخدم لوصف ، و تسهيل ، و تفريق و تصميم الهياكل التنظيمية ، و مدى استجابة المؤسسة للمتغيرات.<sup>3</sup> لغرض تحقيق فهم وتتبع وتحليل بعض الممارسات الوظيفية المعينة بأدوار العاملين ووظائفهم ، و وحدات المنظمة المختلفة . و من الضروري التنويه أن هناك ما يعرف بالأبعاد القرينية ( contextual dimensions ) و التي تمثل المجالات التي تعمل فيها المنظمة ،وتتعامل معها وهي البيئة ،التكنولوجيا ،الأهداف ،الحجم ،الثقافة ، و بالتالي فإنها تكون كمحددات للهيكل التنظيمي<sup>4</sup> ، و هذا ما جاء به Daft (2010) أن الأبعاد التنظيمية تنقسم إلى نوعين وهي الهيكلية و القرينية .حيث أن الأبعاد الهيكلية توفر ميزة لوصف الخصائص الداخلية للمؤسسة وأنها تخلق أساس لقياس و مقارنة المنظمات

<sup>1</sup> Philippe pot, « Optimalisation des formes d'organisation dans l'industrie de la construction », pour l'obtention du grade de docteur es sciences ,section de management de la technologie et Entrepreneuriat Institut de logistique econom et management de technologie ,Ecole polytechnique Fédérale lausanne,2005,page221

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, « THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS»,1979,page7

<sup>3</sup> Ogidi, Armstrong. E. and Adekitan, Rasheed, «Structural Dimensions and Functions of Structure Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Vs Organic Systems Approach», Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 6,2013,page 2

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق الذكر، الصفحة 245.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وهي : (الرسمية ،التخصيص ،السلطة ،الهرمية ،المركزية ،المهنية ،نسب الأفراد). أما الأبعاد القرينية (contextual) :تميز المؤسسة بأكملها وهي (الأهداف و الاستراتيجية ،التكنولوجيا ،الحجم ،الثقافة ،البيئة) يصفون الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على الأبعاد الهيكلية و بشكلها ، و هذه أبعاد تصميم المؤسسة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف التي تسعى اليها .<sup>1</sup>

وهناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي ، و قد ذكرت Hatch(1997) إن الاجتماع الألماني Max weber(1947) هو أول من نشر نظريته البيروقراطية متضمنة الهيكل البيروقراطي للمنظمات ، و محددًا ثلاث أبعاد للهيكل و هي :هرمية السلطة ، تقسيم العمل ،رسمية القواعد و الاجراءات<sup>2</sup> ، و قد قيست هذه الأبعاد باستخدام أنواع كثيرة من المتغيرات إلا أن تم الاعتماد على ثلاث و المتمثلة في التعقيد و الرسمية و المركزية. و التي تحظى بقبول معظم الباحثين والتي تأخذ الأهمية النسبية كأبعاد أساسية يستند عليها عند إعداد الهيكل التنظيمي :

**التعقيد :Complexity** عندما يدخل شخص ما أي مؤسسة فإنه في البداية يواجه التعقيد و هو عدد مستويات الادارة في التسلسل الهرمي الاداري ،مثلا تحتاج المؤسسات الكبيرة غالبا إلى خبرة إضافية مجموعات متخصصة (specialized groups) مما يجعلها أكثر تعقيدا.<sup>3</sup>

ويرى Robbins (1990) أن التعقيد يشير إلى درجة التمايز الموجود في المؤسسة (يعني يشير إلى إحداث فروق بين وحدات التنظيم) ويشمل التعقيد 3 أشكال من التمايز :

- 1- **التمايز الأفقي**: يشير إلى درجة الفصل بين الوحدات أو الوظائف (تقسيم العمل) ،بناء على توجيه الأعضاء وطبيعة المهام التي يؤديونها وتعليمهم وتدريبهم ،كلما زاد عدد المهن داخل المؤسسة التي تتطلب معرفة و مهارات متخصصة ،زاد تعقيد تلك المؤسسة؛
- 2- **التمايز العمودي** : يشير إلى عمق الهيكل ، و هو عدد المستويات الهرمية في المؤسسة و يمكن فهم التمايز العمودي على أنه أفضل إستجابة لزيادة التمايز الأفقي .كلما زاد نطاق الاشراف قل تمايز العمودي؛
- 3- **التمايز المكاني**:يشير إلى الدرجة التي يتم توزيع موقع وحدات أو فروع المؤسسة و مصانعها و موظفيها جغرافيا.

<sup>1</sup> Richard L.Daft, « Organization Theory and Design»,10 th edition,2010,south-western cengage learning ,printed in the united states of America,page 15 .the sit web:https://www.academia.edu/37923160/organization-theory-and-design.

<sup>2</sup> بوهلال فاطمة ،" التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة "،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر،السنة الجامعية 2015-2016 ، الصفحة 118

<sup>3</sup> Akram Chahar Daoli, Ahmad Mohsenvand «THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND EMPLOYEE JOB STRESS», Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 6, No. 9, April 2017,page 28

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

ومع زيادة التمايز المكاني يزداد تعقيد هيكل المؤسسة مما يجعل الاتصال و التنسيق و التحكم أمرا صعبا.<sup>1</sup>

الرسمية : **formalism** يعرفها **Daft** : "إضفاء الطابع الرسمي على مقدار الوثائق المكتوبة في المؤسسة و تشمل الوثائق ، و الاجراءات ، و توصيف الوظائف، و اللوائح ، و السياسات ، تصف هذه الوثائق المكتوبة السلوك و الأنشطة ، و غالبا ما يتم قياس الطابع الرسمي عن طريق حساب صفحات الوثائق داخل المؤسسة "، على سبيل المثال : تميل الجامعات في الدول الكبرى إلى مستوى عال من الرسمية لأنها تحتوي على عدة مجلدات من القواعد المكتوبة لأمر مثل :التسجيل ، و إضافة الفصول ، و الجمعيات الطلابية ...الخ، على نقيض الأعمال التجارية الصغيرة التي تملكها العائلة لا توجد بها أي قواعد مكتوبة و تعتبر غير رسمية<sup>2</sup>.

و يعرفها **Hague** بأنها "الاجراءات الشكلية لتطبيق القوانين في المؤسسة " ، مثلا : وصف الوظيفة هو معيار الذي يحدد القوانين التي يجب على الشخص الالتزام بها في منصب معين، و يعكس الدليل التنظيمي الهيكل الرسمي للمؤسسة ، و يتم إعداد هذا الدليل في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة و يتضمن الأهداف ، و السياسات ، و الإجراءات ، و الأرقام ، و الوصف الوظيفي و تعليمات المديرين التنفيذيين .<sup>3</sup>

**المركزية : Centralization** و يميز Robbins إن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات ، و إن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة .<sup>4</sup> و تعد من السمات الأساسية التي تعبر عن طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي ، حيث تميل المؤسسات ذات الهياكل الميكانيكية إلى درجة عالية من المركزية بينما تصميم الهيكل العضوي يميل إلى اللامركزية ، وأهم وسيلة للتعرف على درجة المركزية فهي تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في مستويات الإدارية المختلفة من الهيكل التنظيمي.<sup>5</sup> إن المركزية تجيب عن التساؤل أين يتم صنع القرار؟. أما اللامركزية فتعني تفويض السلطة للمستويات الوظيفية الأدنى في الهيكل التنظيمي ، و يؤكد Koontz et O'Donnell " أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة ، بل هناك مزيج بينهما بنسب متفاوتة ، و ذلك لارتباطهما بتفويض السلطة ، حيث لا يستطيع المدير تخويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) لأن هذا يؤدي إلى توقفه عن ممارسة أعماله و يختفي مركزه الفعلي كمدير ،

<sup>1</sup> Ugbonhe, O. U. and Dirisu, A. B, « ORGANIZATIONAL STRUCTURE: DIMENSIONS, DETERMINANTS AND MANAGERIAL IMPLICATION» International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011, page 13

<sup>2</sup> Richard L. Daft, « Organization Theory and Design», Op cit. page 15

<sup>3</sup> Akram Chahar Daoli, Ahmad Mohsenvand «THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND EMPLOYEE JOB STRESS» Op cit , page 28

<sup>4</sup> اياد طاهر محمد ، مهند طلب حميد، " تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية و أبعاد الهياكل العضوية ، بحث تطبيقي في هيئة النزاهة" مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية المجلد 20 العدد ، العدد 79 ، 2014 ، الصفحة 149.

<sup>5</sup> منصور إلهام ، " دور الموازنة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية . أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة 2015-2016، الصفحة 55

و كذلك عدم تحويل الصلاحيات و تركيزها بيد المدير (مركزية مطلقة) يؤدي إلى عدم وجود مديرين ، و بالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نماذج الهياكل التنظيمية

يوجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية إلا هناك عددا منها الأكثر انتشارا في المؤسسات المختلفة منها الوظيفي ، الاستشاري ، التقسيمي ، المصفوفي ، الشبكي ، بالإضافة إلى النماذج التي أتى بها Mintzberg Henry ، وقد تم تقسيمها من قبل الباحثين إلى هياكل تقليدية ، و هياكل حديثة نتيجة للتحديات المستمرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة في البيئة المحيطة بها .

قبل التطرق إلى معرفة هذه النماذج يمكن القول بأن المؤسسات بشكل عام تتضمن نوعين من الهياكل التنظيمية هيكل ميكانيكي (الآلي) ، و هيكل غير رسمي (عضوي)

### الفرع الأول : نماذج تقليدية Classical Model

و هي التي ظهرت مع بداية القرن العشرين منذ ظهور نظريات المنظمة ، و امتدت حتى الستينيات منه . و لا يعني ذلك عدم استخدامها في المنظمات المعاصرة ، إذ لا يزال استخدامها ساري المفعول على الكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم ، و حتى الحكومية منها ، و التي يسود عملها المركزية و الرسمية و المعيارية العالية .<sup>2</sup>

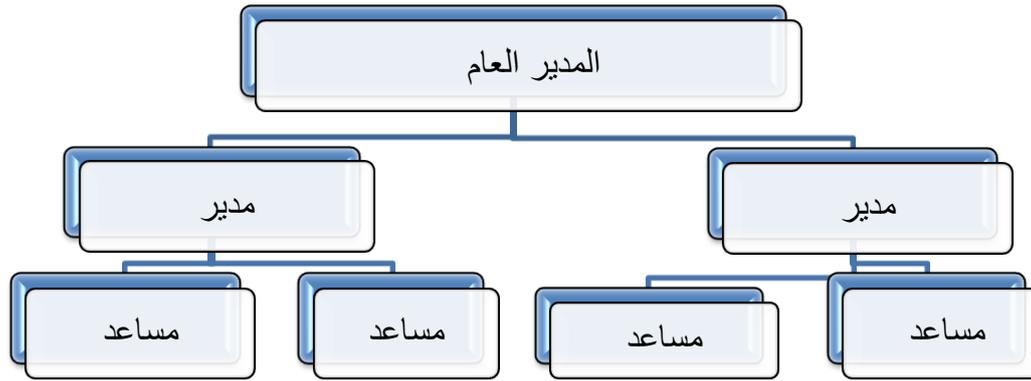
و أشار Henry Mintzberg (1979) إلى أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية التقليدية وهي :

#### أولا : التنظيم التنفيذي (line Organization)

أستخدم هذا النموذج بداية لتنظيم و إدارة الجيوش ، و يطلق عليه البعض بالتنظيم السلطوي أو العسكري ، و يعتمد على تسلسل السلطة و علاقتها الرأسية التي تربط المستويات الادارية مع بعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي و من خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى . و في هذا النموذج لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص ، إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات ، و بالتالي فهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة و السرعة ووحدة القيادة ، و لكنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة . و يوضح الشكل (2) هذا النوع من الهيكل التنظيمي .

<sup>1</sup> بوهلال فاطيمة ، " التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي " ، مرجع سابق الذكر الصفحة 122 .

<sup>2</sup> سعد علي العنزي ، "نظرية المنظمة السلوك التنظيمي" ،الذاكرة للنشر و التوزيع ، بغداد ، الطبعة الاولى، 2016، الصفحة 252 .



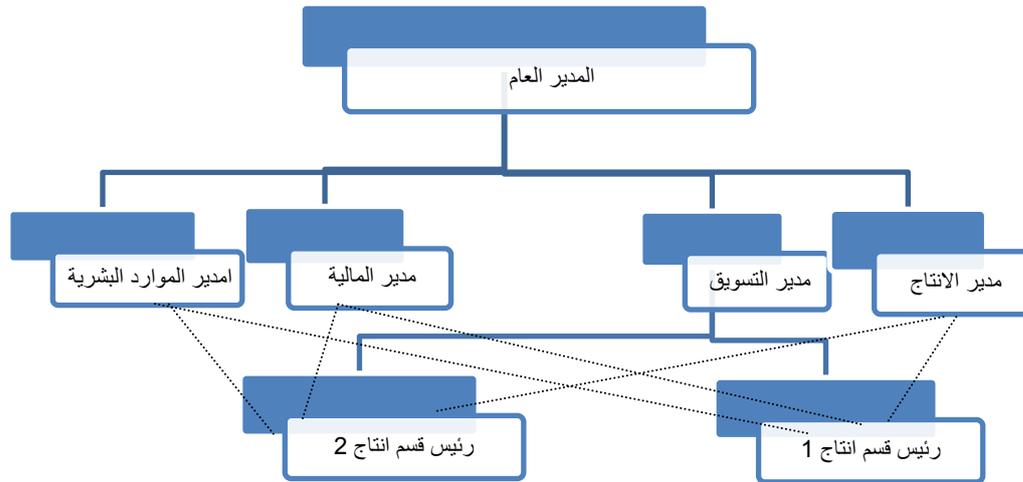
شكل(2): هيكل التنظيمي التنفيذي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، الصفحة 178

### ثانياً: التنظيم الوظيفي (Functional Organisation)

يتميز هذا النموذج بأنه يركز على تقسيم العمل و التخصص فيه ،فكل وحدة ادارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء ، و أول من اقترح هذا التنظيم وجريه هو (Frederik Taylor(1903 حيث نادى انذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي (الرأسي) ، و قال يجب أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص و لهم عمل فني يتخصصون فيه . و من مزايا هذا النموذج أنه يفتح مجال لاستخدام الخبراء و المختصين مما يساعد في اتقان العمل ، و الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشجع روح التعاون بين العاملين ، لكنه يحدث الازدواجية في السلطة ، و اصدار الأوامر و لهذا السبب لم يلق هذا النوع قبولا من معظم منظمات الأعمال . و الشكل (3) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي كما هو معبر عنه بالخط المتقطع بين المدير الموارد البشرية ،أو مدير المالية أو مدير التسويق وأقسام الانتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الأولى 2013، الصفحة 177-17



### الشكل (3): الهيكل التنظيمي الوظيفي

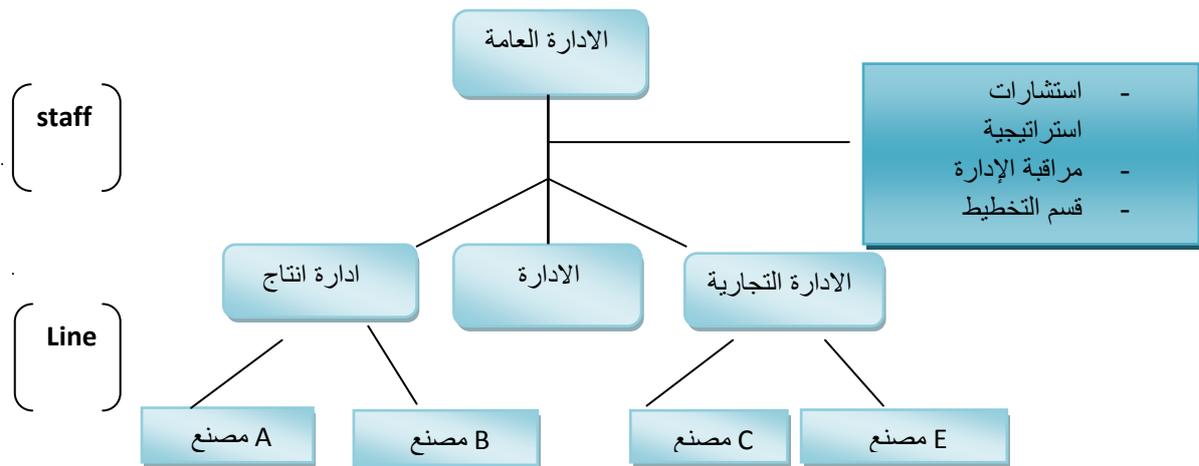
المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، الصفحة 179

#### ثالثا : الهيكل التنفيذي الاستشاري (Line-staff Organization)

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على انجاز أعمالها، و تخطي الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات. كما هو موضح في الشكل رقم (4) و هذا النوع منتشر في المؤسسات أكثر من النموذجين السابقين لأنه يجمع مزاياهما، لكن ما يعاب عليه أنه يسبب في حدوث بعض النزاعات الادارية على السلطة بين الادارتين التنفيذية و الاستشارية، حيث تعتقد كل منهما أنها الأساس الأقوى، و لولاها لما أنجز العمل بهذه الطريقة و الصورة، و في الوقت التي تقدم فيه الادارة الاستشارية أو المستشارين النصح و المعونة الفنية إلا أنها غير مسؤولة عن أخطاء تنفيذ النصيحة أو الاستشارية .

علما أن في الحياة العملية للمؤسسة من النادر وجود تنظيم من نوع واحد حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، الصفحة 179-180.



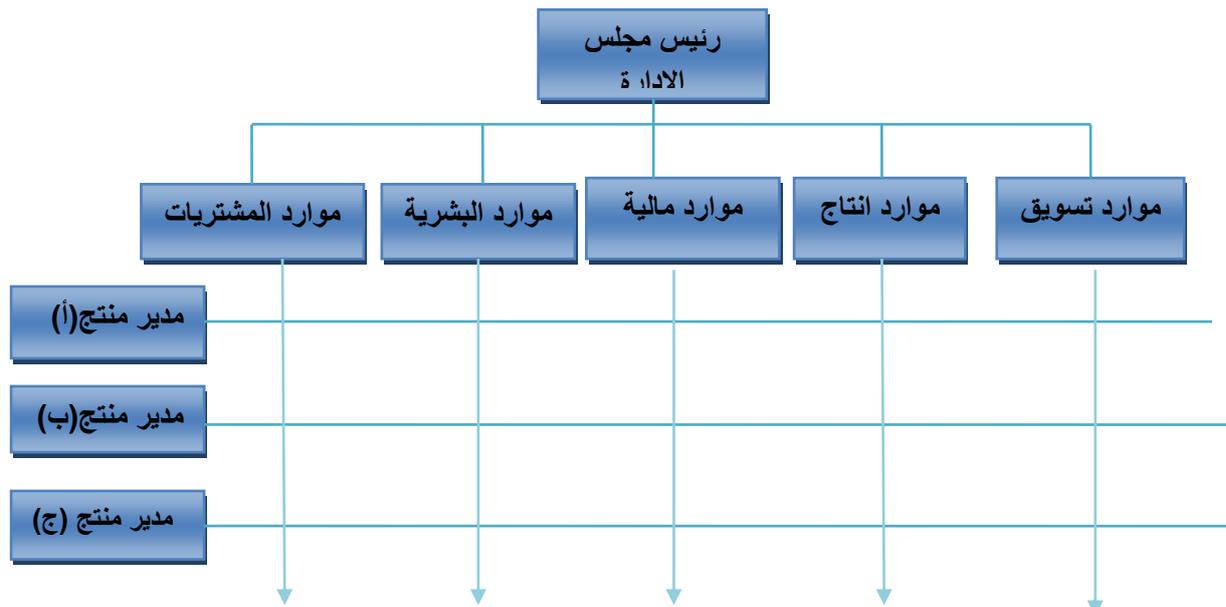
الشكل (4): الهيكل التنفيذي الاستشاري

Source :miche darbele, et autre, « L'essentiel sur le managemen », 5 eme édition ,Alger, 2009, page 54

#### رابعا : هيكل المصفوفة MATRIX STRUCTURES

حيث يتم في هذا النموذج تقسيم العاملين حسب الوظائف في الهيكل الوظيفي، و اختيار مسؤول عن كل منتج ويكون أيضا مدير على عاملين في الوظائف المختلفة، حيث تمارس السلطة الوظيفية التنفيذية من الأسفل إلى الأعلى، و سلطات فنية تمارس أفقيا بين المدير و المشروع ، و يكون لكل مدير مشروع ميزانية خاصة و له سلطة على الوحدة التي يعمل فيها، و يستعين بأفراد عاملين من إدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم، و عندما ينتهي المشروع يعود العاملون الى إدارتهم الأصلية. و يتميز هذا النموذج بالاستخدام الأفضل للموارد المادية ، و البشرية الموجودة في الوحدات التنظيمية ، و تنوع خبرات الموظفين نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع ، يسهل الرقابة على الأداء و النتائج. لكن ما يعاب عليه الازدواجية في إصدار الأوامر من قبل مدير المشروع و مديري الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى إنخفاض روح المعنوية للعاملين. و الشكل رقم (5) يوضح هيكل المصفوفة في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات، "مدخل إلى علم الإدارة"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2019، الصفحة 167-168



الشكل رقم(5): هيكل المصفوفة

المصدر: ناصر جرادات ،أحمد عريقات،مرجع سابق الذكر ، الصفحة 167

#### الفرع الثاني : نماذج هيكلية Henry Mintzberg

Henry Mintzberg اقترح 5 نماذج هيكلية ،في كتابه "The Structuring of Organizations" بناء على المكونات التنظيمية التي قدمها للهيكل التنظيمي و آليات التنسيق ، بينها و أوضح أن حجم هذه المكونات يختلف من مؤسسة لأخرى ،و أن الاختلاف في الحجم النسبي لهذه المكونات يضيف على الهيكل خاصية معينة لا تتوافر في غيره من الأنواع الأخرى من الهياكل<sup>1</sup> ،ثم أضاف بعد ذلك نموذجين لتصبح 7 هياكل لأنواع المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, « THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS», 1979,page 303-304

<sup>2</sup> pascale de rozario, et yvon pesqueux, « «théorie des organisations »,publié par pearson france 2018



### الشكل (6): أنواع البنية الهيكلية السبعة للمنظمات

Source : pascale de rozario, et yvon pesqueux, « théorie des organisations », publié par pearson france 2018, page 166

#### 1- الهيكل البسيط: The Simple Structure

قبل كل شيء هيكل عضوي، بمعنى يتجنب استخدام جميع الأجهزة الهيكلية الرسمية، يتميز هذا الهيكل بتسلسل هرمي إداري صغير، ويستخدم الحد الأدنى من أدوات التدريب و التخطيط و الاتصال، و يعتبر بسيطاً لا يحتوي على البنية التقنية (technostructure) تكون إما قليلة أو معدومة، و يتكيف مع تغير البيئة الدينامية، و يتم التنسيق في هذا الهيكل البسيط عن طريق الإشراف المباشر (direct supervision)، و استخدام أساليب اتصال شفوية و غير رسمية، و السلطة القرارات تكون مركزية في يد الرئيس التنفيذي. و بالتالي القمة الاستراتيجية (the strategic apex) تبرز باعتبارها الجزء الرئيسي في الهيكل البسيط و تركز قرارات المؤسسة وتملي ما يجب القيام به .

#### 2- هيكل آلية البيروقراطية: The Machine Bureaucracy

البيروقراطية الآلية في غالب الأحيان هي المرحلة الثانية من التطوير الهيكلية، هذا التكوين الهيكلية يميز معظم المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم، و المكون الرئيسي في هذا الهيكل البنية التقنية، حيث يلعب المحللون الفنيون (المخططون والمهندسون ومحللو أساليب العمل والمحاسبون و خبراء التحكم الإداري و ما إلى ذلك) دوراً رئيسياً في الواقع، عملهم هو الذي يضمن التنسيق بين المنظمة، و يعملون على توحيد عمليات العمل

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

واستخدام المكثف للميكنة وأجهزة الكمبيوتر لأن عملها موحد ، و إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات ، و القواعد ، و الاجراءات . و الاتصال الرسمي ، و تطوير أساليب التخطيط والتنظيم و التحكم في الرسمية ، و سلطة اتخاذ القرار مركزية ، يتميز بالتنظيم الأفقي و العمودي يتميز ببيئة بسيطة و مستقرة<sup>1</sup> . و يسعى هذا الهيكل إلى تحقيق الربحية على أساس انخفاض التكاليف و القدرة على المنافسة السعرية (وفرات الحجم) ، و البيروقراطية الآلية ليست فعالة فقط في البيئة المستقرة فهي تستجيب لبيئة غير مستقرة مثل: Mac Do الوجبات السريعة ، مراكز الاتصال .

### 3- البيروقراطية المهنية The Professional Bureaucracy

العنصر أو المكون الرئيسي هو مركز العمليات " المشغلين " ، هم عمال الذين لديهم مستوى عال من التأهيل . أي متخصصين ذوي التعليم العالي والمهارات التي اكتسبوها من خلال التدريب الأولي (توحيد المؤهلات) و انجازات مهنية ، مما يعطي درجة عالية من السلطة لهم ، ففي هذا النوع نقل درجة الرسمية كما عليه في البيروقراطية الآلية ، وتعتمد على سلطة الخبرة و المعرفة ليس على السلطة الادارية، و إنه هيكل لامركزي ، يسعى هؤلاء المهنيون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، و تعتبر المهمة مميزة ...

من مزايا هذا الهيكل أنه يسمح بشكل جيد للغاية بتطبيق المعرفة الموجودة لكنها تقتصر إلى ذلك الابداع و الابتكار لأن المهنيين لا يعملون معا. مثال : المستشفيات ، الجامعات ، و المكتبات العامة ، و الشركات المالية الكبرى... إلخ.<sup>2</sup>

### 4- هيكل متعدد الأقسام: The Divisionalized form

يتكون من مجموعة وحدات مستقلة تقريبا ، وتميز المؤسسات الكبيرة التي تنتوع أنشطتها، و تتكون من مجموعة أقسام تعمل بإستقلال عن بعضها البعض تحت الجهة المركزية ، أي المركز الرئيسي يقوم بالرقابة على أداء الأقسام ، آلية التنسيق المستخدمة في هذا الهيكل تنميط المخرجات ، و من اختصاصات المركز الرئيسي وضع السياسات ، و الاستراتيجيات العامة ، و يتولى تحريك الأموال من قسم لآخر حسب الحاجة . و يقوم المركز الرئيسي من خلال الوحدات الاستشارية المركزية بتصميم و تطبيق نظم الرقابة على الأداء في الأقسام الفرعية ، و كما يقدم ما تحتاجه الأقسام المختلفة من خدمات عامة مثل : شؤون العلاقات العامة، و تخطيط و غيرها ... الخ .

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, « THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS », Op Cit , page306-314

<sup>2</sup> Catherine DE LAVERGNE, « Structure et dynamique des organisations », 07/01/13 sit web : <https://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-Structure-et-dynamique.desorganisation>.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

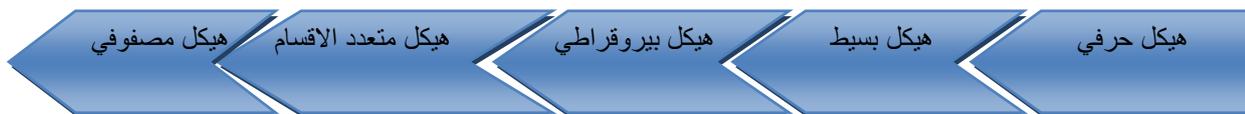
أما بالنسبة للأقسام يتم بناءها على أساس خط إنتاج متكامل حيث كل قسم يختص بتقديم مخرجات معينة. يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل بوجود درجة عالية من اللامركزية حيث رؤساء الأقسام يتمتعون بسلطات واسعة لاتخاذ القرارات، أما داخل القسم الواحد فقد توجد درجة عالية من المركزية حيث غالبا ما يدار كل قسم بإعتباره منظمة بيروقراطية آلية مستقلة.<sup>1</sup>

### 5- التنظيم المؤقت: The Adhocracy

تسمية الأدهوكراتية ترجع ل(Alvin Toffler (1970) و التي تعكس البيروقراطية بالنسبة لمينتزرغ الابداع الجد متطور، يتطلب توليفة هيكلية خامسة تختلف عن سابقتها. هيكل عضوي للغاية رغم تعقيد مجال عمل هذا الهيكل. و إضفاء الطابع الرسمي بالنسبة لسلوكيات الأفراد، التخصيص الأفقي للعمل، تجميع المتخصصين داخل وحدات توظيف لتسهيل عملية تسيير الموارد البشرية، ومن ثم تكوين وحدات أصغر أو ما يسمى بمجموعة مشروع لإنجاز العمل، يتم استخدام آلية الربط التكيف أو التعديل المتبادل من أجل الربط بين فرق العمل، اللامركزية الأفقية، و المكون الرئيسي لهذا هو جهاز المساند.

يوجد الأدهوكراتية التشغيلية، و الأدهوكراتية الادارية حيث الأدهوكراتية التشغيلية يبتكر يحل المشاكل مباشرة عن عملائها (أي يعمل للعملاء) على سبيل المثال : شركة استشارية. أما الأدهوكراتية الادارية يتولى المشاريع لنفسه و الجزء الأساسي من المنظمة يتشكل من وظائف الدعم . و بالتالي العنصر أو المكون الرئيسي هو الجهاز المساند في حالة الأدهوكراتية الادارية، و يكون الجهاز المساند بالتعاون مع مركز التشغيل في حالة الأدهوكراتية التشغيلية.<sup>2</sup>

إنن : حسب H.Mintzberg مراحل تطور المنظمات عبر الزمن من خلال تطور الهياكل التنظيمية وهي :



Source :Henry Mintzberg (1979)

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، " علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007، الصفحة 135.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, « THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS», Op Cit ,page438

## 6- التنظيم السياسي Organisation politique

هو تنظيم يتم تحديده من خلال مجموعات ، وليس هناك آلية تنسيق مميزة ، لكن يمكن التنسيق من خلال الصراعات والنزاعات ، ويمكن أن نجد أشكالاً مختلفة من المركزية أو اللامركزية ، مثلاً : الأحزاب السياسية ، عمليات الاندماج والاستحواذ... الخ .

## 7- التنظيم لمهمة Organisation missionnaire

مكون الرئيسي هو الإيديولوجيا ، و آلية التنسيق المستخدمة في هذا التنظيم توحيد المعايير ، يتميز باللامركزية ، تقسيم العمل ، وتخصيص منخفض المهام ، الرسمية منخفضة ، ما يحكم هذا الهيكل القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة ، مثلاً : يطبق هذا النهج في المزارع الجماعية التعاونية ، الأوامر الدينية ، و طبق من قبل المؤسسات اليابانية التي سعت لتطبيق مبادئ معينة خاصة بالتنظيم المهمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : النماذج الحديثة

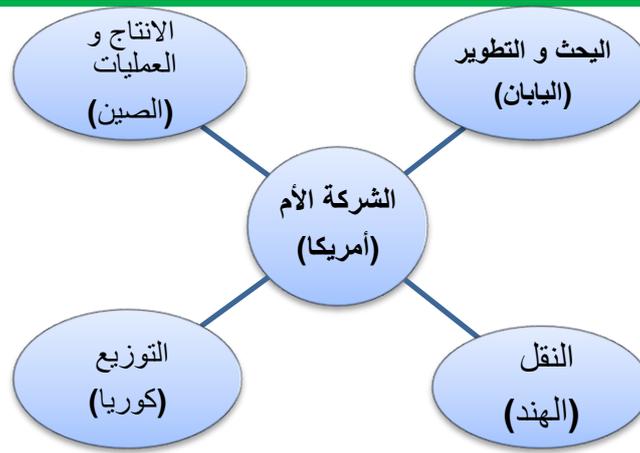
نتيجة التعقيد التنظيمي العالي من جهة ، و التغير البيئي الذي تعمل فيه المؤسسات ، فقد أصبح التوجه نحو تجريب هياكل تنظيمية أكثر حداثة تستوعب المتغيرات السريعة التي يصعب التنبؤ بها .

### أولاً : الهيكل التنظيمي الشبكي

يعتمد هذا الهيكل على إقامة شركة الأم (كتنظيم مركزي) و تكون موجودة في دولة ما، مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج، البحث و التطوير ،النقل ، و التوزيع وتكون موجودة في دول أخرى ، وتجرى كافة العمليات لحسابها الخاص ، و وفقاً لتعاقد رسمي ، و استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة ،مثل ما حدث على سبيل المثال في التكامل الاقتصادي الأوربي من خلال إقامة المشروعات المشتركة ( سوق الاوربية المشتركة) . و أهم ما يميز هذا الهيكل يتيح استخدام أي موارد خارجية التي قد تحتاجها المؤسسة ، بطريقة العقد الخارجي في تنفيذ المهمة ، وما يعاب عليه فقدان الرقابة المباشرة على الأعمال الموزعة في دول متباعدة و مختلفة الثقافات.<sup>2</sup> والشكل (6) التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> cérule crodfroid, Marc Labie ; Ludouic Urgeghe, "Theorie Des organisations" , 2016 page 32-34

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، "نظرية المنظمة السلوك التنظيمي"، الذاكرة للنشر و التوزيع ، بغداد ، الطبعة الاولى ، 2016، الصفحة 260

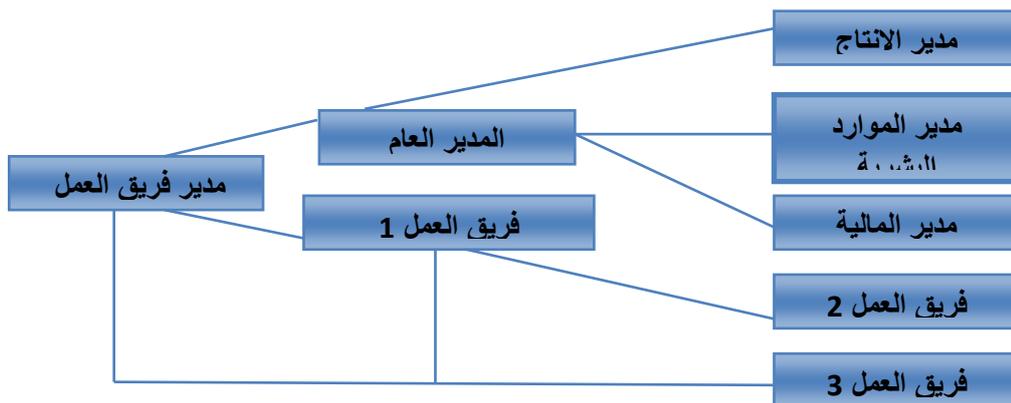


الشكل (7):الهيكل التنظيمي الشبكي

المصدر: سعد علي العنزي ،نظرية المنظمة السلوك التنظيمي الصفحة 260.

### ثانيا : تنظيم الفريق (او هيكل باللجان) Team Organization:

تلجأ إليه المؤسسات في الوقت الحاضر لتكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية السريعة والمنافسة الشديدة ،لتقوم بإنشاء فرق عمل مهمتها حل المشكلات التي تواجهها في البيئة ، و هذا الهيكل يمكن المؤسسة الإستفادة من التخصصات الموجودة لديها ، و من أفكار الأفراد العاملين في ادارة الانتاج و المشتريات و غيرها من أنشطة المؤسسة ، و قد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين . و يتميز هذا التنظيم بأنه يخفف الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة ، يتيح للأفراد معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى و التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، يقوي الروح المعنوية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار . أما المآخذ على تنظيم الفريق هو أنه يتطلب اللامركزية مما يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءا من صلاحياتهم ، و شعور أفراد العاملين بالصراع و الولاء المزدوج بين مديري وحداتهم و بين متطلبات عمل الفريق .



الشكل (8) : الهيكل التنظيمي الفريق

المصدر:سعد علي العنزي ، مرجع سابق الذكر،الصفحة 25

### ثالثا : الهيكل اللاحود (الافتراضي)

أصبح حديث اليوم عن المؤسسات الافتراضية، و هي الموجودة في الفضاء الافتراضي التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الانترنت في عملياتها، و تنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المؤسسة و مع البيئة الخارجية، كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المؤسسة تعمل في فضاء إلكتروني، و يتميز هذا الهيكل بتقاسم المعرفة و الخبرة بين الأفراد و الفرق، تتجاوز الحدود الرسمية و المعيارية و الإجراءات الروتينية، ضمان مرونة عالية و سرعة الاستجابة و التكيف. لكن هذا النوع تظهر فيه إشكالات وهي : الصعوبة في التنسيق و التكامل التي تسبب ضعف السيطرة على مختلف جوانب عمل المؤسسة، كما تتطلب تكنولوجيا متقدمة و إتصالات فعالة، و صعوبة الحصول على أفراد ومديرين ذوي مهارات عالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي

تعتبر عملية تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية و مستمرة نظرا للتطورات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

### الفرع الأول : تصميم الهيكل التنظيمي

#### أولا : مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي

إذ يعرف Jones2004 التصميم التنظيمي " Organizational design " بأنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها باختيار و إدارة الجوانب الهيكلية لإحكام السيطرة على النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف ".  
وكما يعرفه Hellriegel2001 " بأنه عملية اختيار و تعيين الهيكل التنظيمي و النظام الرسمي للاتصال، و أقسام العمل، و التنسيق، والسلطة، والمسؤولية، و الاشراف لتحقيق أهداف المؤسسة ". وهناك علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي و الخريطة التنظيمية، إذ أن كل منهم مكمل ومتعلق بالآخر، أي هي المترجم (توضيح) للهيكل التنظيمي الذي وقع عليه الاختيار.<sup>2</sup>

يعني الخريطة التنظيمية : عبارة عن شكل بياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الادارات، و الأقسام، وطبيعة العلاقات بين وحدات المؤسسة، وتبين أيضا السلطات و المسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات، و مدى إتساع نطاق الإشراف أو ضيقه في المؤسسة. وتستخدم كوسيلة للمعلومات للأشخاص من خارج المؤسسة كالزوار و العملاء و الموردين، لذي نجدها مثبتة في مواقع بارزة في المؤسسة، كما تساعد

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن، " نظرية المنظمة :مدخل التصميم"، دار البازوري، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2013، الصفحة 132-133

<sup>2</sup> سناء خضر يوسف، " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية-دراسة حالة في جامعة صلاح الدين-اربيل-كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة موصل"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 34، السنة 2012، الصفحة 203.

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

في إكتشاف و معالجة الانحرافات و الأخطاء الموجودة في الهيكل التنظيمي ، بالإضافة الى إعلام الموظفين الجدد بأقسام المؤسسة ، و مواقعهم في الهيكل ، ورؤسائهم و مرؤوسيههم ... إلخ<sup>1</sup> ، و تبين كذلك هل المؤسسة تتبع الأسس و المبادئ التنظيمية السليمة ؟ كما يمكن الإستعانة بها كدراسة التطور التاريخي ، و الوظيفي للمؤسسات خلال فترة معينة من الزمن ، و هناك أشكالاً مختلفة و متعددة للخرائط التنظيمية أهمها خرائط الادارات و خرائط الوظائف (بطاقة الوصف الوظيفي) مثلاً:

- خرائط الإدارات والأقسام :وهي الأكثر شيوعاً حيث تبين الوحدات التنفيذية ،والمساعدة ،والاستشارية الموزعة على السلم الهرمي مع توضيح علاقاتها العمودية ،والأفقية بخطوط منقطة ،أو متقطعة ،أو ملونة لتعكس نوع الصلة بين هذه الوحدات (إذا كانت رسمية أو غير رسمية ،تنفيذية ،وظيفية ،استشارية).
- أما خرائط الوظائف (توصيف الوظائف) :<sup>2</sup> حيث يرى Gibson أن تصميم الوظيفة يتضمن 3 جوانب و هي نطاق الوظيفة ، و عمق الوظيفة ،والعلاقات .حيث نطاق الوظيفة (job scope): يشير إلى تنوع وعدد الواجبات التي يقوم بها الفرد .أما عمق الوظيفة (job depth) :يعني مدى الحرية التي يتمتع بها الفرد لتحديد واجبات الوظيفة ونتائجه وتحديد أسلوب أدائه للوظيفة .أما العلاقات (Relationship) تشير إلى طبيعة والعلاقات بين الأفراد أثناء العمل .<sup>3</sup> وبالتالي بطاقة الوصف الوظيفي تتضمن قسمين : القسم الأول : يتعلق بمكونات الوظيفة أي يصف المسؤوليات و الواجبات وظروف العمال محيطة بها.القسم الثاني : يتعلق بموصفات الوظيفة ،تحديد الحد الأدنى المقبول للشروط المطلوبة من الوظيفة و الواجب توافرها فيمن يشغلها . وأهم ما يمكن أن تحويه بطاقة الوصف الوظيفي : إسم المؤسسة ،رمز الوظيفة ،الواجبات و السلطات ، موقعها في الهيكل التنظيمي ،الاتصالات التنظيمية ،ظروف العمل ومخاطره ، شروط المطلوبة لأداء الوظيفة مهارات والقدرات و السلوكات المطلوبة .
- ومن أهم شروط توصيف الوظيفي هي : ينبغي أن يكون شاملاً ومنتكماً ، إذ يشمل كل الوظائف في المؤسسة سواء كانت مشغولة أو شاغرة ، ولا بد من تحديث الوصف الوظيفي حتى يكون مطابقاً مع متطلبات الوظيفة الحالية ،يعني إذا تغير محتويات الوظيفة أو بيئتها، أو شروط شغلها فان إعادة الوصف تصبح لازمة. وضرورة أن يكون الوصف الوظيفي واضحاً ،ومفهوماً من قبل جميع الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هند محمد المظلوم ،نبيل فيصل عطية، "إدارة المؤسسات"، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2016، الصفحة 168

<sup>2</sup> علي ميا، حسين ابراهيم،سوما سليطين<sup>2</sup> "تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب و القيم التنظيمية الداعمة، لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية:دراسة ميدانية علة المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"،مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد (33) ،العدد3، 2011، الصفحة 128.

<sup>3</sup> محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي"مبادئ علم الادارة الحديثة "بدون طبعة، سنة 2014 ، الصفحة96

<sup>4</sup> علي ميا، حسين ابراهيم ، سوما سليطين، مرجع سابق الذكر ، الصفحة127-128

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

**الدليل التنظيمي:** هو عبارة عن وثيقة معلومات تفصيلية يحتوي على : مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب إعدادة و أهميته بالنسبة للمؤسسة ، نبذة تاريخية عن المؤسسة (نشأتها ، وأهدافها ، وأنشطتها) ،الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية ، وصف مهام الوحدات الإدارية، الملاحق.<sup>1</sup>

### ثانيا : أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

هي قواعد تقسيم وتجميع الأنشطة التنظيمية ، تسعى المؤسسات إلى تجميع الأنشطة الوظيفية المتماثلة في تقسيمات (أقسام ،شعب ،وحدات) بغية تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل ، وكفاءة الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل ، وأهم الأسس المعتمدة هي :

#### أ- التقسيم على أساس التخصص الوظيفي

تقوم المؤسسة باعتماد هذا التجميع على أساس "وظائف المنشأة" ، إذ يتم تجميع الأنشطة الانتاجية بتقسيم تنظيمي متخصص بالإنتاج ، و تجميع الأنشطة التسويقية بتقسيم آخر متخصص بالتسويق ، و هكذا بالنسبة للوظائف الأخرى ، كما تقوم المؤسسة بتجزئة كل وظيفة إلى وظائف فرعية أو ثانوية ، فوظيفة الإنتاج تجزأ إلى شعب ووحدات تبعا للمسؤوليات المتعاقبة في الهيكل التنظيمي مثل: تخطيط ورقابة الإنتاج ، و دراسة الوقت والحركة ، و السيطرة النوعية وهذا النوع من التنظيم يحقق الاستفادة من مبدأ التخصص النوعي للأنشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة ، و بالتالي زيادة كفاءة الأداء وفاعليته . و من العيوب التي تظهر في هذا النوع عدم ملاءمته لبعض المؤسسات التي تستدعي أعمالها أسلوب التجميع السلعي أو الجغرافي .

**ب- التقسيم على أساس المنتج :** يعتبر هذا النمط من التجميع شائعا بشكل كبير في المؤسسات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة ، و يقوم على أساس تقسيمات متخصصة في إنتاج أو تسويق سلعة معينة ، و يحقق هذا النوع من التجميع درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص و تقسيم

العمل وإتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الادارية المبذولة على صعيد المنتج الواحد أو مجموعة المنتجات

**ج- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية (التنظيم الجغرافي) :** حيث تقوم المؤسسة بتجميع أنشطتها الانتاجية أو التسويقية على صعيد المناطق الجغرافية حيث تنشأ كل منطقة أو مدينة وحدة تنظيمية متكاملة نسبيا (أو فرعيا) ترتبط بالإدارة الرئيسية (المركزية) في المنطقة ،يتميز بتحقيق اللامركزية في إتخاذ القرارات و الاستجابة للظروف والحاجات المحلية ،غير أنه من المآخذ التنظيمية عليه هي: صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هند محمد المظلوم ،نيبال فيصل عطية،مرجع سابق الذكر،الصفحة 170-171

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ ،خضير كاظم حمود ،"نظرية المنظمة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 5، 2014 ، الصفحة 176-187

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- د- التقسيم على أساس الزبائن : يتم تجميع على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة في مجال الانتاج (توريد المستلزمات) أو التسويق. ف يتم تجميع الشعب و الأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي ،أو طبيعة السكان (العمر أو الجنس). يتسم هذا النوع من التجميع الاستفادة من مبدأ التخصص و تقسيم العمل على أساس أنواع الزبائن .غير أن هناك صعوبة في التنسيق وصعوبة في تحديد سياسة معينة و ثابتة يمكن تطبيقها على فئات المستهلكين جميعهم .

- ه- التقسيم تبعاً لمراحل العمل :يقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات وذلك تبعاً للمراحل التي ينفذها العمل . حيث لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة مثلاً :إدارة الغزل ،إدارة النسيج ،ادارة الصياغة ،إدارة النقطيع .

- و- تقسيم على أساس وقت العمل أو تقسيم الزمني :يتم تقسيم الأعمال و الأنشطة على أساس وقت العمل (الورديات) ،حيث تقوم كل وردية عمل بممارسة الإنتاج أو تقديم خدمة في فترة زمنية معينة ،وتستخدم المؤسسات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار إمكانياتها المادية و البشرية و تنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها وغاياتها. ويتميز بقدرة التكيف مع احتياجات السوق و تلبية طلبات الزبائن، غير أن هناك صعوبة التنسيق بين الورديات و ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة تشغيل الآلات ،و تجهيز الطلبيات ،و ارتفاع تكاليف الصيانة<sup>1</sup>.

- ي- التقسيم المختلط (أو المركب): هذا النمط من التجميع هو مزيجاً مختلطاً من القواعد المختلفة لتقسيم و تجميع الأنشطة ،لأنه ليس هناك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق لجميع المؤسسات بسبب طبيعة المؤسسة من حيث حجمها و خصوصية أداؤها ، والأنشطة المؤدات فيها التي تستدعي تبايناً في اعتماد قواعد تنظيمية مختلفة تتسجم مع طبيعة الأهداف المطلوبة ،و يعتمد هذا الأسلوب على طبيعة الأنشطة ،و المستوى التنظيمي ،و تشكيلة المتعاملين معها ،وظروف عملها .<sup>2</sup>

### ثالثاً : مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

الآن من أجل تصميم هيكل المؤسسة لا بد من طرح مجموعة من أسئلة. فأولى الأسئلة التي تتبادر إلى ذهن مديري المؤسسات أو خبراء التنظيم هي : من أين نبدأ ؟ ،و ماهو المنطلق الذي يحكم عملية تصميم الهيكل التنظيمي ؟ ،و ماهي خطوات تصميم الهيكل التنظيمي ؟ . فحسب مينتزربرغ إن عملية تصميم التنظيم تبدأ

<sup>1</sup> ، ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الأولى 2013، الصفحة 188-190

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود ،مرجع سابق الذكر ، الصفحة181- 182

من الجزء إلى الكل أي من المراكز الفردية التي تعتبر اللبنة الأساسية لوحدة العمل ، ثم تجمع الوحدات و تصمم في صورة وحدات أكبر و ذات مستوى تنظيمي أعلى ، ثم تجمع كل هذه الوحدات و تصمم في صورة نظام(نسق) كلي وتؤسس في صورة مؤسسات كلية ، ثم تتسع عملية التنظيم لتشمل فروعاً محلية أو إقليمية<sup>1</sup>. و حسب بيتر دروكر إن عملية اعداد الهيكل التنظيمي ،توجد 3 طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المؤسسة :

1- مدخل تحليل الأنشطة : حيث يتم تحليل ودراسة ما تقوم به المؤسسات من أنشطة محددة و الضرورية لتحقيق الأهداف ،و تحديد المهام و الأنشطة التي يجب القيام بها ،و تحديد العلاقات بينهما وأسلوب الربط و التنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

2- مدخل تحليل القرارات : حيث يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة و في أي مكان تتخذ داخل الهيكل، وأسلوب مشاركة المدير في القرار و نوعية المهام و الأنشطة المطلوبة لتنفيذها و العلاقات بينها.

3- مدخل تحليل العلاقات :يعني تحديد مساهمة كل مدير في البرنامج ، ومع من ؟ومساهمات الآخرين<sup>2</sup>. ومن أجل تصميم الهيكل التنظيمي هناك مدخلين أساسيين هما:

1- **المدخل الفوقي** : يتبنى المديرين و القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي من وجهة الإدارة العليا ،حيث الإدارة العليا أدرى بمصلحة المؤسسة و مصدر السلطات ، و تتعامل مع البيئة الخارجية ،و يسمى هذا المدخل بالمدخل الاستراتيجي في تصميم هيكل التنظيمي .و يمر بالخطوات التالية:

✓ تحديد استراتيجيات : تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية ،و يتم التعرض لظروف المنافسة والمنافسين، الأسواق و المستهلكين ،و الأوضاع الاقتصادية و السياسية ... و في ضوء ذلك يتم تحديد الفرص و التهديدات.

✓ تحليل البيئة الداخلية : ظروف المؤسسة الداخلية كأصولها و موجوداتها ،و أنظمتها الوظيفية كالإنتاج و التسويق و التمويل و الموارد البشرية...الخ ، في ضوء ذلك يتم تحديد نقاط القوة التي تعتمدها المؤسسة في مستقبلها وتشغيلها ، و نقاط الضعف التي تعالجها .

✓ تحديد الرسالة : و تشير إلى الغرض من وجود المؤسسة ،و هي عبارة عن مجالات الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف ،مازن عبد العزيز مسوده،"أساسيات الإدارة في المنظمات الأعمال المعاصرة"،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،2018،الصفحة363.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي،"أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية، الدار الجامعية ، 2006، الصفحة228

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

✓ تحديد نية المؤسسة : وهي الصورة أو الطموحات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها ،من خلال خدمة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

✓ تحديد الأهداف العامة : وهي النتائج النهائية في شكل أرقام (المبيعات ، الانتاج ، الارياح).

✓ تحديد التحركات الإستراتيجية : عبارة عن التحركات المستقبلية الرئيسية للمؤسسة و في طريق استخدامها لمواردها المالية والبشرية ، و أنظمتها اتجاه الأسواق و العملاء و المنافسين في البيئة الخارجية ،لتحقيق كل من أهداف العامة و رؤية المؤسسة و رسالتها.

✓ تحديد إدارات المؤسسة : الأعمال و الأنشطة التي تحقق الاستراتيجية التي يجب إعطائها وزن كبير في الهيكل من خلال :

-إنشاء وحدات تنظيمية جديدة خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة ؛

- دفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية إلى الأعلى ؛

- إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في تصرف و اتخاذ القرار ؛

- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة و تعليم ومهارة وتدريب أعلى ؛

- تعيين عاملين أكثر و ذوي كفاءة وتعليم وتدريب أعلى في هذه الوحدات التي تحقق الاستراتيجية - إلحاق

الوحدات الداعمة فنية الادارية بتلك الوحدات التي تحقق استراتيجيات المؤسسة ؛

- تخصيص وحدات مالية أكبر لهذه الوحدات ؛

- منح هذه الوحدات مزيدا من أساليب التكامل و التنسيق مع باقي وحدات المؤسسة.

✓ تحديد الوظائف : بعد التوصل إلى الإدارات و الأقسام ،يتم تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام و الادارات ،و يتحدد ذلك بتحديد أسماء الوظائف و وصف كل وظيفة ،تحديد عدد العاملين في كل وظيفة .

✓ تحديد السلطات الادارية و الوظائف : مثلا تحديد الصلاحيات التنظيمية ،و حدود توظيف الصلاحيات و السلطات يعني تحديد سلطات الوظائف و تضمينها في وصف الوظائف ،تحديد الاختصاصات ،أي المهام التي تختص بها كل إدارة ثم ترجمتها إلى مهام على مستوى كل وظيفة ،تحديد العلاقات التنظيمية الداخلية بين الإدارات وبين الأقسام مع بعضها البعض،وكذلك العلاقة الخارجية بين كل وحدة تنظيمية من جانب، و المؤسسات الموجودة في الخارج .

✓ التنسيق : هو علاقات التكامل و التعاون بين الوحدات المختلفة وبين الوظائف ويتم تحقيق التنسيق مثلا : من خلال اللجان المشتركة بين الوحدات ،إجتماعات بين الوحدات معينة ،تحديد سلطة كل فرد أو جهة تحديد إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات ، تحديد أشخاص يعملون كحلقات إتصال بين الوحدات ...الخ.

2- المدخل التحتي: فهو يختلف عن المدخل السابق ،يمكن أن يتبنى المديرين و المسؤولين أسلوب تصميم

الهيكل التنظيمي يبدأ من قاعدة المؤسسة ،أي من المهام التنفيذية في أدنى المستوى و يمر بخطوات و هي:

✓ تحليل الأنشطة و مهام العمل : جمع المعلومات من كافة شاغلي الوظائف في أدنى مستوى ، و ذلك من خلال : دراسة المؤسسة بشكل عام من حيث طبيعة نشاطها و ظروفها ،ثم جمع البيانات عن الأنشطة و المهام من خلال الملاحظة ، و المقابلة ، و قوائم الأسئلة .ثم تحليل هذه البيانات ، و ذلك لتحديد العلاقات بين الأنشطة و طريقة أدائها و ظروف العمل فيها.

✓ تحديد معدلات الأداء : يعني تحديد عبء لكل نشاط مما يساعد في تنظيم مكان العمل و تحديد الأدوات ، و عدد العاملين في كل وظيفة .

✓ تصميم الوظائف و توصيفها : من خلال تجميع الأنشطة في مهام واضحة محددة الملامح ، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة ، و يتم هذا التجميع وفقا لأسس وهي التشابه أو التكامل أو التوالي ، كما يتم على أساس وجود عمل يكفي ليوم عمل كامل ، و لكافة الأيام الخاص بالعمل .

✓ تجميع الوظائف في أقسام ثم في إدارات : أي تتم عملية تجميع الوظائف في أقسام ، و تجميع الأقسام في إدارات ، و من أهم العناصر التي تحكم ذلك:

- الوظائف التي تتشابه مع بعضها أو تتوالى أو تتكامل ، يتم دمجها في قسم واحد.

- قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف ، انضباط الداخلي عند وضعها في قسم واحد ، أو وضع أقسام في إدارة واحدة.

- قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر في الأداء و حركة العمل عند وضعها في قسم واحد أو وضع أقسام في إدارة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : تطوير الهياكل التنظيمية

طورت العلوم السلوكية مفاهيم وطرق مفيدة لمساعدة المؤسسات على التعامل مع البيئات المتغيرة

والمنافسين ، والابتكار التكنولوجي ، والعولمة أو إعادة الهيكلة ، كما تساعد المديرين و المسؤولين على إدارة

التغيير ألا وهي ممارسة التطوير التنظيمي التي تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة مثلا: بناء فريق مع الإدارة العليا للشركات الكبرى ، تغيير وتحسين الهيكل التنظيمي ، أو إثراء الوظائف في مؤسسة التصنيع.

✚ أولا : التطوير التنظيمي

أ- مفهوم التطوير التنظيمي

اختلفت وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم التطوير التنظيمي باختلاف وجهات نظر المفكري أهمها:

<sup>1</sup> عزيزة سمية، اقتصاد مؤسسة الجزء الأول ، دار الايام للنشر و التوزيع عمان-أردن، الطبعة الأولى 2017 ،الصفحة89-90-92-95

تعريف **bachard** : "هي العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف ،مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية ."<sup>1</sup> ويرى **warren bernnis** على أنه "استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية ،لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية."<sup>2</sup> ويعرف باحث آخر "التطوير التنظيمي برنامج مخطط يشمل المؤسسة ككل ،يهدف إلى تعزيز التوافق بين الهيكل التنظيمي والعمليات ،والتكيف الأفضل مع التكنولوجيا والأسواق ،والتحديات الجديدة ، وتطوير حلول تنظيمية جديدة و مبتكرة."<sup>3</sup> وبالتالي نستنتج أن التطوير التنظيمي هو تطوير على مستوى الهياكل التنظيمية وعلى مستوى التكنولوجيا .

ب- خصائص التطوير التنظيمي : يتميز التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي :

- الشمولية : أي يهتم بالقوى البشرية ،والتنظيم الداخلي للمؤسسة ،وأساليب العمل المطبقة ،وكذلك القوانين واللوائح.
- الاستمرارية : تطبيقه يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل مستمر ودائم.
- التدخل المخطط : لا يحدث التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة ،و تجميع الجهود لمواجهتها.
- المشاركة : يجب على أعضاء التنظيم المشاركة والمساهمة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل كونهم مشاركين فيها.<sup>4</sup>

ج- مجالات التطوير التنظيمي

هناك من يحدد مجالات التطوير التنظيمي في 4 عناصر وهي :الهيكل التنظيمي ،العمل والمهارات التي يؤديها العمال ،الأدوات والتقنيات وأساليب وطرق عمل الأفراد في المنظمة .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، رقيقة حاروش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة العربية 2015،الصفحة 85

<sup>2</sup> هيشور محمد لمين، "دور الثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت"،المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28 سبتمبر 2017 الصفحة 228

<sup>3</sup> معمر قوادري فضيلة، " تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي،دراسة ميدانية بمديرية التنظيم و الشؤون العامة"،مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020 ،الصفحة 295

<sup>4</sup> مفتاح أحمد ابوغفة، عز الدين عبد الله سويد، "دور الشخصية المبدعة في تطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بشركة الأهلية للاسمنت، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس،25-27 ديسمبر 2017،الصفحة 12

و هناك من يرد أن مجالات التطوير التنظيمي هي:<sup>1</sup>

1- الأفراد :هم أهم عنصر في عملية التطوير التنظيمي ،باعتبارهم جوهر منظمات الأعمال ،و الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها ، دوافعهم ،وقدراتهم ،اتجاهاتهم ،و أنماط شخصياتهم ،وتطويرهم عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم ،و فرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشاكل ومن ثم العمل على تطويرهم ليتلاءموا مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك مع متطلبات البيئة المتغيرة ، ومن دلائل نجاح عملية تطوير الأفراد أن يكون لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطوير الشخصي ،وأن يرغبوا في بذل مساهمات ومساعدات لفائدة المنظمة بشكل دائم ومستمر .

2- جماعات العمل : تطوير جماعات العمل هو تحصيل حاصل لتطوير الأفراد ،و يركز التطوير هنا على فعالية الجماعة وتحقيق التماسك والتفاعل الإيجابي بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات المختلفة داخل التنظيم ،والاهتمام بقيم الجماعة ومعاييرها وأهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات التي قد تنشأ بين أفرادها ،وتطوير نظم الاتصال و أساليب صنع القرار ،و توثيق الصلة بين أفراد الجماعة و زيادة أدائها.<sup>2</sup>

3- التنظيم : يتمثل التنظيم في بعدين أساسيين و هما:

➤ **الوحدات التنظيمية الرئيسية :** وقد تكون إدارات أو اقسام ( قسم البحوث ،قسم التسويق ،المالية ، التخطيط...) و يمكن التطوير في هذه الإدارات و الاقسام على نطاق الوظائف ،و هياكل الاتصالات و المعلومات.

➤ **العمليات التنظيمية المختلفة :** مثل عملية اتخاذ القرار ،أنماط الاتصالات ،والعلاقة بين الجماعات وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات ،و عليه فالتطوير التنظيمي قد يشمل هذه الوحدات والعمليات.

د- **مراحل التطوير التنظيمي** تختلف مراحل التطوير التنظيمي من مفكر إداري لآخر لكن بما أن عملية التطوير هي :خطوات متتالية نابعة من ضرورة الحاجة لتطوير،هذا يعني أننا بصدد اتخاذ قرار تطوير المنظمة ،و قياسا على مراحل صنع واتخاذ القرار،نؤيد الرأي الذي يرى بأن مراحل عملية التطوير التنظيمي هي خمس:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش رفيقة حاروش علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة مرجع سبق ذكره ص93

<sup>2</sup> سعيدة تلوح، ديبش احمد ،"متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"مجلة العلمية الاكاديمية أبعاد الاقتصادية، 2017 ،الصفحة80

<sup>3</sup> نور الدين حاروش رفيقة حاروش علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة مرجع سبق ذكره الصفحة 94-99

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

1- **تشخيص المشكلة** : في هذه المرحلة يتم جمع ، و تلخيص ،وتفسير ،وتمثيل البيانات ، و المعلومات حول المشكلات في المؤسسة ، و عادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير .

2- **التدخل** : و هو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير ، و هنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم و في الوقت المناسب ،حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي ،سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات ،أم في السلوك ،أم في الهياكل التنظيمية .

3- **التغلب على الظروف المقيدة** : تمكن العلماء في مجال الإدارة من تحديد 3 مصادر للتأثير على نتائج برنامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي :

- المناخ القيادي : ويتمثل في نمط القيادة السائدة ،وأساليب الممارسة الإدارية المتبعة من جانب المشرفين . بدون الحصول على دعم وتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي؛

- التنظيم الرسمي : و الذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح ويضم التنظيم سياسات الإدارة العليا والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة؛

- الثقافة التنظيمية : و تتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المؤسسة ، و الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

4- **تنفيذ التدخل لتطوير التنظيمي** : تنفيذ عملية التطوير ويتم في هذه المرحلة مراعاة عاملين هما : الوقت والمدى . فالوقت يتعلق بالوقت المناسب والمحدد لبدء تنفيذ برنامج التغيير ، و المدى يتعلق بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه ،فهل هو على مستوى المؤسسة ككل؟ ،أو مستوى إداري واحد؟ ،أو على كل المستويات الإدارية واحد تلوى الآخر؟.

5- **تقييم ومتابعة البرنامج** : على المدراء الاستعانة ببرامج دقيقة وموضوعية لتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد و مراجعة الأهداف المرغوبة في تحقيقها من البرنامج؛
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف؛
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج ؛
- تحديد النقاط الأساسية التي تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت؛

- رقابة العوامل الداخلية والخارجية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية، وكشف النتائج الغير متوقعة.<sup>1</sup>

### ثانيا : إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات

من خلال ما تقدم إن عملية التطوير التنظيمي تشمل المؤسسة ككل، الأفراد، والجماعات العمل، الهياكل التنظيمية. و بالتالي تتم عملية تطوير الهيكل التنظيمي لمواجهة التغيرات الداخلية و التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية كالمنافسة والتطور التكنولوجي...، وهذا التطوير قد يمس جزء من الهيكل التنظيمي أو تغيير كلي مما يساهم في ارتفاع مستوى الأداء وتعزيز الكفاءة الفعالية وتحقيق التكامل في العمل و تقليل تكلفة التشغيل مع الحفاظ على تطبيق مبادئ الهيكلية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على مشاركة القيادات العليا في جميع مراحل عملية التطوير لنتهي بهيكل تنظيمي شامل، قادر على تحقيق الأهداف و المواجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وتعتمد منهجية تطوير الهياكل التنظيمية بشكل كبير على جميع آراء وملاحظات ومرئيات أعضاء المؤسسة من خلال اللقاءات المباشرة أو ورش العمل والاجتماعات و مناقشتها.<sup>2</sup>

إن: إذا كانت مؤسستك مثلا تعاني من إحدى المشكلات التالية فلا بد من تطوير الهيكل التنظيمي:

- كالمبالغة في الشكل الرسمي للهيكل وطغيان المركزية على العلاقات؛
- سوء تنظيم العمل، وتركز السلطة بأيدي بعض الموظفين أو مدرين، الأمر الذي يعيق الوحدة من الحركية اللازمة لتسيير أعمالها؛
- مقاومة الموظفين لأي محاولة تجديد أو عدم قبول فكرة التطوير السريع، كالأستغناء عن الأعمال الزائدة أو تبسيط الإجراءات؛
- غياب مفهوم العمل الجماعي و المشترك، وظهور نزاعات بين أفراد المؤسسة؛
- عدم وجود لائحة تنظيمية قانونية تحتوي على دليل يساعد الباحثين التنظيميين على وضع و إنشاء هياكل تنظيمية على أسس علمية منظمة و متسقة . بالإضافة إلى صعوبة تحديد المسؤوليات و المهام الخاصة بكل وظيفة، غياب التصنيف و التوصيف الوظيفي، الذي يعتبر عاملا هاما لتحليل الهياكل التنظيمية، و معرفة مدى ملائمتها، و كفاءتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مفتاح احمد ابوغفة، عز الدين عبد الله سويد، مرجع سابق الذكر، الصفحة 12-13

<sup>2</sup> إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للشركات والمؤسسات، متاح على موقع :

يوم: 2019/12/20 على الساعة 20:00 <https://ibsacademy.org/-5-prepare-review-organizational-structures.html>

<sup>3</sup> إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب، " أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية، الحجم (18)، العدد (1)، 2017، الصفحة 35

## أ) تقييم الهيكل التنظيمي

وقبل القيام في عملية تطوير الهيكل التنظيمي لابد من قياس فعالية وتقييم الهيكل التنظيمي، حيث يوجد خمس مداخل لتقييم الهيكل التنظيمي و الوقوف على صلاحيته، و كفاءته لتحقيق أهداف المؤسسة و استخدام هذه المداخل مسألة متروكة للمقيم في ضوء حكمته ، و خبرته ، و وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة و هي :

1- **المدخل الشامل** : يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأجمعه لملاحظة وجود خرق للمبادئ الأساسية التي يركز عليها التنظيم الفعال أم لا ،مثال ذلك :زيادة نطاق الاشراف بدرجة أكبر في بعض المجالات.

2- **مدخل الأسئلة** : يتم بمقتضاه طرح أسئلة قصيرة و مناسبة للكشف عن وسائل و مجالات تحسين و تطوير التنظيم الاداري .مثال ذلك : هل أحد المديرين مثقل بالأعباء ؟ وهل هناك إجراءات عميقة؟

3- **مدخل المقارنة** : بموجبه يتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالهيكل التنظيمية للمؤسسات الأخرى المنافسة أو المؤسسات ذات النشاط المماثل و هنا لابد من الحصول على البيانات و المعلومات الكافية عن المؤسسات الأخرى حتى تكون المقارنة سليمة.

4- **المدخل المثالي** :ويتم بمقتضاه تطوير الهيكل التنظيمي المثالي و افتراض الظروف و العوامل الملائمة لتطبيقه ، و يفيد في هذا المجال عدد من الاسئلة منها :ما هو الهيكل التنظيمي الأفضل في التطبيق ؟ ماذا يجب أن يفعله كل مدير ؟ ،ما هي السلطات الضرورية ؟ .و يتم مقارنة الهيكل المثالي بالهيكل القائم الذي يتم تقييمه و من ثم تقرير التحسينات الممكن إدخالها.

5- **المدخل الكمي** : و بموجبه تستخدم المقاييس الخاصة التي يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب و المعدلات مثل ،نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين و نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية و من المفيد مقارنة هذه النسب مع النسب المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

## ب) أساليب تطوير الهياكل التنظيمية

تتضمن الأساليب الهيكلية تغيرات في الهيكل التنظيمي الرسمي ودرجة التعقيد ، و الرسمية ، و المركزية كأن يتم:

- تجميع مسؤوليات الأقسام أو تقليل من عدد المستويات الادارية؛
- توسيع نطاق الاشراف أو توسيع اللامركزية، وسريع عملية اتخاذ القرار...؛
- كذلك تتضمن التعديلات في اللوائح والأنظمة كأن يتم إختصارها على الخطوط العريضة وترك مجال كاف من حرية التصرف؛

<sup>1</sup> محمد عباس الحاج عبد الله ،سليمان احمد ال خطاب،" أسس الغدارة الحديثة"، دار حامد للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،الطبعة الأولى،2017،

- التعديل في الأعمال كتوسيعها وإغنائها أو تنويع المهام ، وتحسين قنوات الاتصالات ؛
- ويمكن إعتبار جهود تعديل الثقافة التنظيمية للمؤسسة وإعادة تصميم العمليات و التكيف الاجتماعي وتعديل أنظمة المكفآت من ضمن أساليب الهيكلية.<sup>1</sup>
- ومن أهم الأساليب تطوير الهيكل التنظيمي المعروفة:
- **الإدارة بالأهداف**: وهو أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط ،ويتم الإعتماد عليه من خلال مشاركة جماعة العمل ومشاركة المدير و المرؤوس كتغيير هيكل المؤسسة ،لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات، و تحديد أهداف النمو وقياسات الإنجاز،مراجعة التقييم و إعادة الدورة.
- **الإثراء أو الإغناء الوظيفي** : وهو إعطاء الموظفين المتعة و الحرية في ممارسة العمل،وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات ، و بالتالي فهو يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط ، وتصميم ، و تقييم نشاطات العمل.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

الكثير من العوامل والأشياء تؤثر في إختيار المناسب للهيكل التنظيمي للمؤسسة ،حيث بالنسبة لـ **Henry Mintzberg (1979)**، العوامل التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هي (الحجم وعمر المؤسسة ، التكنولوجيا ، البيئة ،القوة)<sup>3</sup>، ويلاحظ ( **Col (2004)** أن المتغيرات التنظيمية التي تكرر مناقشتها حول ما يحدد شكل وإختيار المناسب للهيكل التنظيمي للمؤسسة (الغرض أو الأهداف ، الأفراد ، والمهام ، و التكنولوجيا، و الثقافة والبيئة الخارجية) ،من ناحية أخرى يسلط الضوء (**Mullin (2007)** على نفس العوامل التي أشار لها (**Col (2004)**، ويعتقد أن هذه المتغيرات تلعب دور كبير في تشكيل هيكل المؤسسة .

و هي(الحجم والتكنولوجيا والبيئة والثقافة)<sup>4</sup>، و في هذه الدراسة تم اختيار 4 عوامل التي تتعامل على نطاق واسع حول مسألة محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي و هي: الاستراتيجية و الأهداف ،الحجم ،التكنولوجيا، البيئة . و سوف يتم من خلال هذا المبحث توضيح تأثيراتها على تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية.

#### المطلب الأول : الإستراتيجية وأهداف المؤسسة

يرى الكثير من الباحثين في المجال الاستراتيجي في أن الاستراتيجية المؤسسة تؤثر بصورة مباشرة على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وهناك علاقة ايجابية بينهما وأبرزهم **Alfred Chandler** .

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, « the structuring of organization » 1979, page227-288

<sup>4</sup> Ugbonle, O.U dirisu.A.B « organizational structure : dimensions, determinations and managerial implication » international journal of Economic development pesarch and investment vol (2), n°(2) Agust,2011 , P14

### الفرع الأول: مفهوم ومستويات الاستراتيجية

عرف **Chandler** الاستراتيجية " على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل المؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف ".<sup>1</sup> و يرى **Ansoff** أن " الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها و اهدافها ".<sup>2</sup> و حسب **Mintzberg** " إن الاستراتيجية ليست لممارسة التخطيط الاستراتيجي الرسمي ، وإنما هي ناتج عن استراتيجية مقصودة (Intended strategy) أو استراتيجية طارئة (Emergent strategy) وهي استجابة للفرص والمشاكل غير المتوقعة ".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف الاستراتيجية من الزاوية التنظيمية على أنها " اختيار معايير القرارات ذات الطابع الاستراتيجي و التي تعمل على توجيهه بشكل محدد وعلى المدى الطويل والنشاطات و هياكل المؤسسة ".<sup>4</sup> وتقتضي الحاجة إلى التفريق بين الغاية و الأهداف ، الرسالة والرؤية ويمكن تفسيرها كما يلي:

• **الرؤية (vision):** يرتبط هذا المصطلح بالأهداف التنظيمية ، و تشير إلى الحالة المستقبلية المتوقعة للمؤسسة أي توضح ما تكون عليه الأعمال والنشاطات ، وتكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية للأنشطة و أعمال المؤسسة وهي بمناسبة الطموح أو الامال التي يمكن أن يساعد في تحفيز وحشد طاقته أعضاء المؤسسة ، لذلك يجب أن يجيب بيان الرؤية على سؤال : ما الذي نريد تحقيقه ؟ .

• **الرسالة (Mission):** يرتبط هذا المصطلح كذلك بالأهداف وهي بمثابة وثيقة تحدد غرض و أنشطة المؤسسة ، وغالباً ما يتم تعريف الرسالة من حيث السؤال الذي يبدو بسيط ولكنه صعب : ما العمل الذي نحن فيه ؟ . وبالتالي فإن بيان الرسالة يمكن المسؤولين التنفيذيين من التركيز على المجال الأساسي لإستراتيجيتهم. أي تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحالي (الحاضر).<sup>5</sup>

• **الغايات (GOALS):** هي النتائج التي تسعى المؤسسة تحقيقها على المدى الطويل وتتصف بالعمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة ، وتبنى على أساس رؤية ورسالة المؤسسة ، ولا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع ، أي لا يمكن قياسها بمعايير محددة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Chandler , Alfred, D. « Strategy and structure : chapters n the History of the industrial Enterprise » Combridge, Massachusetts Institute of Tedinology. P 13

<sup>2</sup> بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة" علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، لعدد 7 جانفي 2016، الصفحة 11

<sup>3</sup> Henry Mintzberg « Patterns in strategy formalisation » articale managements science, vol 24 n°9 (May, 1978) P945

<sup>4</sup> لعربي محمد" تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات " مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 16 ماي 2012، الصفحة 91

<sup>5</sup> Musibau Akintude ajagbe, and all, « which preodes the other ? organizational strategy or organizational structure » International journal of Economics and business Management, Vol(2) n° (6) 2016 page53

<sup>6</sup> حسين محمد جواد الجبوري" التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر، ومنهج علمي في عالم متجدد" مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الطبعة الأولى، 2014، الصفحة 174-175

• الأهداف (Objectives): تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم طموحاتها إلى مصطلحات محددة و ملموسة ،ويمكن قياسها ،ومنه تعتبر خطوات محددة لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.<sup>1</sup>

مستويات الاستراتيجية Strategy levels

- هذه المستويات الثالث تختلف حسب حجم المؤسسة ،وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات في:
- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate strategy : في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة كلها ،و تحديد الاتجاه العام لها من حيث النمو، وكيفية إدارة أنشطة المؤسسة ،و تحديد الصناعات التي أن تعمل فيها أو تدخل فيها /أو تخرج فيها، و الاهتمام بتحليل الفجوة الاستراتيجية ،و تحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها و تبيان كيفية تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المؤسسة.
  - استراتيجية وحدة الأعمال Business unit strategy: يطلق عليها أحيانا استراتيجية التنافسية تتمركز هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال واهتمامها الأساسي تطوير وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق أو في قطاع محدد ،وتتميز استراتيجيات الأعمال بأنها أكثر تركيزا و أقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل.<sup>2</sup> و الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال تختلف من مؤسسة لأخرى إذا يرى بعض أنها تنقسم إلى صنفين أساسين الإستراتيجيات التنافسية تعني التمايز عن المنافسين ، و الإستراتيجيات التعاونية التي تمثل التحالفات مع المؤسسات الأخرى و أحيانا يتم استخدام الاستراتيجية التعاونية لدعم الاستراتيجية التنافسية،وقد تأخذ 4 استراتيجيات :
  - استراتيجية محللة :هي الوحدات التي يتصف سوقها ومنتجاتها بالاستقرار ،و لكن لا مانع لها من إضافة منتجات أو أسواق جديدة مع بقاء أسواقها ومنتجاتها الأساسية هي الأساس الذي يعتمد عليه.
  - اما تكون منقبة : هي الوحدات التي تنقب وتبحث عن كل ما هو جديد في السوق أو المنتجات التي تقدمها.
  - أو تكون مدافعة : تدافع عن أسواقها ومنتجاتها ولا تبحث عن الجديد .
  - أو تكون مستجيبة : برد الفعل ،وهي تعمل دائما وفقا لرد فعل وتكون أهدافها غير واضحة.<sup>3</sup>
- ويتفق الباحثون على أن نموذج (porter) للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو المفضل و هي استراتيجيات: القيادة بالتكلفة ، التمايز ، التركيز حيث أن :
- استراتيجية القيادة بالتكلفة : تقدم منتجات أو خدمات في صناعة واسعة وتحل موقعا في سوق واسع تضم أسعارا تنافسية للمستهلك مع اختلاف بسيط في مخرجات وحدة الأعمال عن تلك الأعمال التنافسية مع استمرار في تدنية تكلفة وحدة الأعمال التي تعد بمناسبة قوة دفاعية ضد المنافسين.

<sup>1</sup> لعربي محمد ،مرجع سابق، الذكر ، الصفحة 91

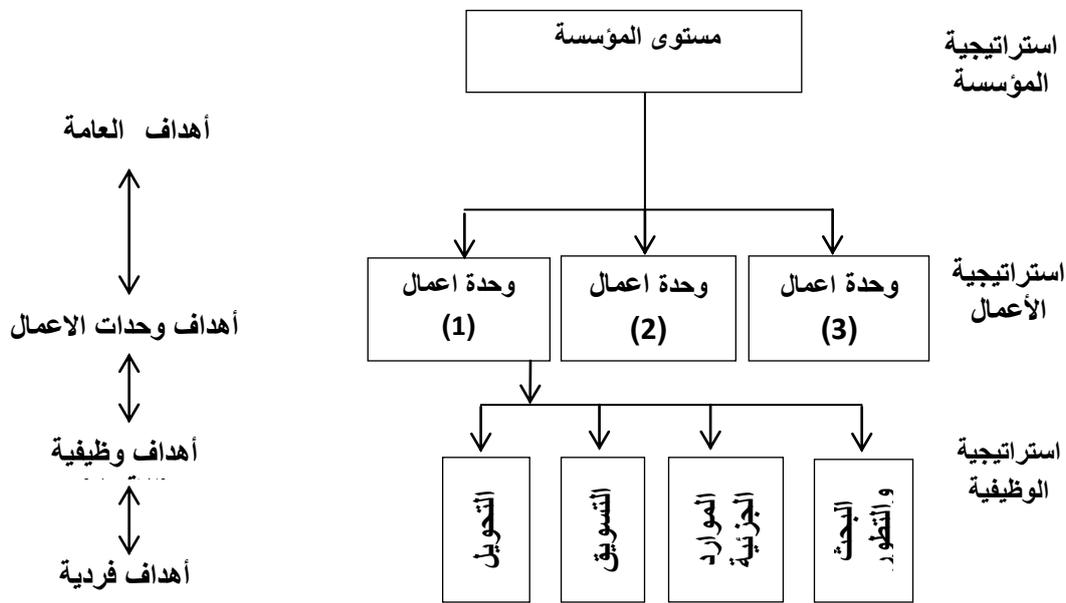
<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة" الادارة الاستراتيجية: مفاهيم عمليات حالات تطبيقية " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان ،2017، الصفحة 29-30

<sup>3</sup> زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب" استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة" المنهل، بدون طبعة2012، الصفحة 21

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- استراتيجية التمايز : هي قدرة المؤسسة إعطاء قيمة فريدة ومتميزة بشكل عال جدا لربائنها ،كتقديم منتجات أو سلع ذات جودة عالية لإشباع رغباتهم ،وتسعى وحدات الأعمال لخفض التكاليف في نفس الوقت. ومن سمات هذا الخيار الاستراتيجي هو الاهتمام بالنوعية وتسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسة دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية .
- استراتيجية التركيز : تظهر من خلال سببين الأول : خدمة حاجات معينة من المستهلكين و جزء من خط المنتجات ،والثاني خدمة قطاع معين من السوق وتأخذ هذه الاستراتيجية أحد الاستراتيجيات القيادة بالتكلفة أو التمايز في قطاع معين من السوق .<sup>1</sup>

**1.الاستراتيجية الوظيفية (Functional strategy) :** تختص هذه الاستراتيجية بتعظيم موارد مؤسسة وحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن ، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة، وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>



الشكل (09) : مستويات الاستراتيجية

### الفرع الثاني : تأثير الاستراتيجية والأهداف على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

كان الاعتقاد السائد أن العامل الوحيد الذي يحدد شكل ونوع الهيكل التنظيمي المناسب هو أهداف المؤسسة ، انطلاقا من أن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق الأهداف إذ أشار Koontz et O'donnell "الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط ،لأن نشاط المؤسسة يشترك من هذه الأهداف والخطط".<sup>3</sup> يعني أن الأهداف مجموعة من خطوات محددة واضحة عن طريق تحقيق رؤية و رسالة المؤسسة و هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال والمهام التي تؤديها ،أي أن تعد موجهة لنشاط

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معامرة" المجلد الثاني، مجموعة البازوري للنشر والتوزيع-2019، الصفحة 87-28-90

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية- مرجع سابق - الصفحة 30

<sup>3</sup> فرحات غول، جليل ياسين، العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي التطبيقي للمؤسسة" المجلد 30، العدد 20، 2015، الصفحة 54

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة ومحدداتها و مقياسا لأداء والواضح لارتباط الأفراد في المؤسسة مع تحديد نوعية الافراد المطلوبين لأداء الأعمال وصفاتهم ومستواهم ،من خلال تحديد نمط الهيكل التنظيمي المطلوب وشكله.<sup>1</sup> و أكد Peter Drucker على أهمية الهدف في تحديد الهيكل التنظيمي ،حيث اعتبر " الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ،و تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن ينطلق أو يبدأ بتحديد الأهداف والإستراتيجية ".<sup>2</sup> و يعتبر كاتب آخر من وجهة نظر مماثلة " بعد ما يتم تحديد أهداف المؤسسة يتبع ذلك منطقيا تطوير الهيكل التنظيمي وانسياب السلطة و العلاقة الاخرى ".<sup>3</sup>

لكن أكد بعض العلماء أو الباحثين بأن الاستراتيجية عاملا أشمل و أوسع من الأهداف ،و أن الخطة الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق لوضع التنظيم المناسب للمؤسسة ،حيث أن الاستراتيجية تهتم بتحديد الأهداف الأساسية على المدى البعيد وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف .<sup>4</sup> و أكد John child على أهمية الخيار الاستراتيجي حيث يرى " أن أهداف المؤسسة تتضمنها الإستراتيجية ،التي تشمل السياسات والخطط التي تحاول الإدارة من خلالها تحقيق الأهداف التي حددتها،و أن تنفيذ الاستراتيجيات سيقدر الواجبات والأنشطة التي ستجزها المؤسسة ومناطق تواجدها وتنوع أنشطتها ،كما يرى أن أي قرار بشأن اتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على هيكل المؤسسة ".<sup>5</sup>

ولقد نال اتجاه تبني الاستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي في اهتماما من قبل عدد متزايد من الباحثين والمفكرين حيث قاموا بتحليل الاستراتيجيات ودراسة تأثيرها على هيكل التنظيمي وخاصة الجانب المتعلق بتنوع الأنشطة أو المنتجات ومن أبرزها هذه الدراسات هي :

### 1. الاتجاه الأول : الهيكل يتبع الاستراتيجية مساهمات A.Chandler

قام Chandler بدراسة 100 مؤسسة صناعية أمريكية ،متتبعا تطورها وقام بتشخيص الأحداث التي مرت بها كل مؤسسة ،واستنتج أن التغييرات وتعديلات الاستراتيجيات (بتنوع المنتجات وازدياد الطلب) يقود دائما إلى تغيير وتعديل الهياكل المؤسسة ،والسبب هو أن كل استراتيجية جديدة تحتاج إلى هيكل جديد أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بكفاءة. وقد وجد A.Chandler أن هذه المؤسسات كانت مركزية في هياكلها التنظيمي.<sup>5</sup> في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد ولكن مع تطورها ونموها إزدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بفعالية (بكفاءة) مع هذا التعقيد البنائي المتزايد. وهكذا تتحول المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط (رسمية منخفضة ،المركزية عالية ،التعقيد قليل) إلى هيكل تنظيمي الأكثر تعقيدا (لا مركزية عالية، تعقيد عال، و الرسمية عالية).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة" مرجع سابق الذكر ، الصفحة 175

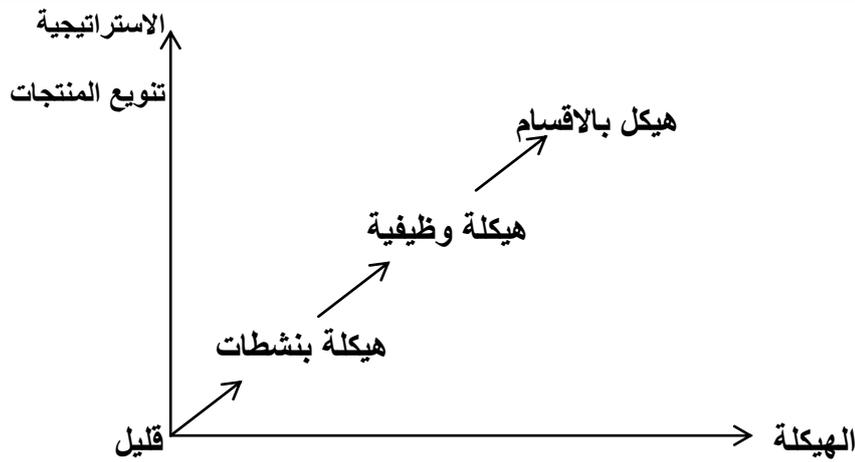
<sup>2</sup> Peter F. drucker « Mangement :task pesponsibilities, » practios(New york :E p Dutlon)1982, p523-524

<sup>3</sup> فريجات غول، جليد ياسين، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 54

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم " نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 3، 2008، الصفحة 77

<sup>5</sup> جمال محمد عبد الله، "إدارة الاعمال مبادئ ومفاهيم"، الطبعة الأولى، 2014-الصفحة 75

<sup>6</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة ، مرجع سابق الذكر الصفحة 79



من الشكل يتضح ان استراتيجية النمو بالتنوع في شكل أزواج (منتج / سوق) تتبع بتعدلات هيكلية في شكل إنشاء هيكلية بالأقسام (حسب المنتجات)

وبتطبيق منظور **A.Chandler** فإن المؤسسات الناجحة هي التي يترتب عليها تنوع أنشطتها وتنوع في هيكلها قياسا لا نجده في المؤسسة المنتج الواحد التي تعتمد في نجاحها على هيكل بسيط.

مثلا: فإن مؤسسة GM إتمدت استراتيجية تنوع المنتج وإستخدمت الهيكل متعدد الانتاج ،مقارنة بمؤسسة Alcoa حيث أبقت على استراتيجية التكامل العمودي و اعتمدت فيها على الهيكل الوظيفي و كلا من GM و Alcoa كانت ناجحتين مع اعتمادها هياكل مختلفة ، و لكن ناقش **A.Chandler** ذلك وارجع سبب النجاح هو اعتمادهما استراتيجيات مختلفة.<sup>1</sup>

ومن بعد البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل بعد دراسة **A.chandler** دراسة **E.Miles et C.Snow** عام 1978 تحت عنوان "استراتيجية المنظمة و الهيكل و العملية " وقام الباحثان بتقديم 4 استراتيجيات و التي تؤثر في تصميم المؤسسة ،وهي استراتيجية المدافعون،والمنقبون،والمحللون،والمستجيبون.<sup>2</sup>

#### •التوجه الثاني : الاستراتيجية تتبع الهيكل مساهمات **J.David Hall** و **A.Maurice Sias** سنة 1979

حيث توصلنا إلى عكس ما توصل إليه **A.chandler** أي أن الاستراتيجية تتبع الهيكل لأن هذا الأخير يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ،وفي إطار هذا التوجيه إن المؤسسات الكبيرة التي لها تاريخا طويلاً وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة ،والثبات ،وتقاسم الأدوار من الصعب تغيير هياكلها في إطار رغبات الادارة العليا أو متطلبات البيئة الحقيقة ،على إعتبار أن متطلبات البيئة هذه ما هي إلا منظور للإدارة متأثرا برغباتها وأنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزءاً من الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> سليمة ملعب " أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع "سونتراك" فرع النقل عبر الانابيب ببراقي - الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية ، جامعة المدية، 2012-2013، الصفحة 117-118

<sup>2</sup> Four strategic types (Raymond Miles and Charles Snow) sit web :<http://www.12mange.com/methods:mils-snow-four-strategic-types.html>

• التوجه الثالث:دينامكية العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي Strategy Structure Follows

as the left foot Follows The Mintzberg (1990) في إطار هذا التوجه فإن العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً من مجرد النظر إليها ضمن إطار العلاقة متغير تابع ومستقل،و بالتالي هناك تأثيراً متبادلاً بين هذين المتغيرين ،لكن ما يجب التأكد عليه هو التفاعل الهيكلية و الاستراتيجية.<sup>1</sup> و في إطار هذا المنظور يوجد نظرية Mintzberg حيث قام بتطوير منهجية تتضمن عنصرين أساسين وهما مكونات الست ،و آليات الست التي تربط الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي.إذن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية بحيث يتم اعداد الهيكل على أساس الاستراتيجية القائمة ويكون كذلك هذا الهيكل قادر على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف و الامكانيات المتاحة للمؤسسة.إذن هناك علاقة تأثير وتأثر بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي و من خلال هذه العلاقة تم التوصل إلى أن الاستراتيجية محدد من محددات الهيكل التنظيمي ، حيث يعمل الهيكل على تحقيق الأهداف والخطط المسطرة في الاستراتيجية.<sup>2</sup>

يمكن توضيح تأثير استراتيجية و الأهداف على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي كما يلي مثلا على مستوى:

1- استراتيجية المؤسسة : تلعب دورا هاما في تصميم وتحديد الهيكل التنظيمي مثلا: المؤسسة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي (إعادة استثمار أموالها ونموها بعيداً عن مؤسسات أخرى والاندماج معها) تحتاج إلى إنشاء وحدات تنظيمية كبيرة حتى تقوم بتنمية وتصميم منتجاتها الجديدة التي تمكنها التوسع ،وإذا أخذت المؤسسة بإستراتيجية التنويع المترابط أو غير المترابط فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار في كيفية ترتيب الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنويع ،و استراتيجية التخفيض حجم المؤسسة الذي يتطلب خفض حجم بعض الوحدات أو التخلص من بعضها .

2- الاستراتيجية الوظيفية : العلاقة بين الاستراتيجية الوظيفية وبين التصميم هي علاقة غير واضحة لأنها يتم تغطيتها واحتوائها بواسطة استراتيجية المؤسسة ككل و استراتيجية وحدة الاعمال ،مثلا: لو اخذت المؤسسة استراتيجية الهجوم التسويقي المكثف قد تحتاج إلى وجود وحدات مستقلة للإعلان والبيع المباشر والترويج ،ولو أن هذه الاستراتيجية تطلب قدرا منخفضا من الديون فإنها تحتاج إلى وحدة مالية صغيرة الحجم فقط، لو أن الاستراتيجية الانتاج تتطلب إنتاج منتج في عدد من الأماكن والمواقع فإن التصميم لابد أن يعكس فكرة التشتت الجغرافي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان " وائل محمد ادريس" الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " دار البازوري العلمية للشتر والتوزيع، عمان 2019، الصفحة 216

<sup>2</sup> لعربي محمد" تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات" مجلة الاقتصادية الجديدة ، العدد 6 ماي 2012، الصفحة 95

<sup>3</sup> حسن أحمد الطروانة،والأخرون،" نظرية المنظمة " دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الأولى، سنة 2012، الصفحة 140-141-142

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

3- استراتيجية وحدات الأعمال : فإن أي استراتيجية وحدة أعمال تؤثر في تصميم الخاصة بالمؤسسة ككل، وتأخذ أنواع من استراتيجيات مثلا: خصائص الهياكل التنظيمي عند اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة و إستراتيجية التمايز من خلال الجدول(1) التالي<sup>1</sup>:

استراتيجية التمايز	استراتيجية القيادة بالتكلفة	خصائص الهيكل
من متوسط إلى منخفض	عالي	التخصص
عالية	منخفضة	اللامركزية
منخفضة	مرتفع	عدد المستويات الهرمية
عالي	منخفضة	نطاق الاشراف
السوق-فريق-مصفوفة	وظيفي	وحدات التجميع
عالية	منخفضة	استخدام الاتصالات الجانبية
مرتفع	منخفضة	هيكل التفاعل
منخفضة	مرتفعة	الرسمية
التفاعل في الفرق	توحيد العملية	التنسيق
عضوي	ميكانيكي	الهيكل العام

4- الأهداف : الاهداف تحدد نوعية الأعمال التي يجب تأديتها وهي التي تشكل الاساس الذي يتم عليه تصميم التنظيم ولهذا تكون الأهداف ذات تأثير كبير على نوعية الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه والاهداف تتطور وتتغير بمرور الزمن و أولوياتها وترتيبها يخضع للتغير، حسب درجة الأهمية وبالتالي هناك حاجة لتطوير التنظيم يتلاءم مع أي أهداف جديدة أو مع الترتيب الجديد. ومستويات الأهداف ترتبط بحجم المؤسسة واتساع نشاطها ووحدات أعمال الاستراتيجية وصغر الحجم، مثلا كلما زاد حجم المنظمة اتسع نطاق عملها وتعددت مستويات اتخاذ القرارات و الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Elida cirikovic, « Internal Factors of irganijational structure » , 2011, with intenational participation- the sit web : [http :iiwww.dukagjnicollage.edu//ibri-cirikovic.pdf.visitor](http://iiwww.dukagjnicollage.edu//ibri-cirikovic.pdf.visitor) :10/02/2020-23 :36

<sup>2</sup> منصور حماد عطية حماد، " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية" مذكرة لنيل درجة الماجستير في القيادة والادارة من اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة- جامعة الاقصى ،غزة- فلسطين، 2016- الصفحة 30

## المطلب الثاني: حجم المؤسسة the size of the Enterprise

إن الارتباط بين الحجم وهيكل المؤسسة، موضوع مثير للجدل، إذ ينفي بعض الباحثين أثر الحجم على أبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد- الرسمية-المركزية)، وبعض الآخر من العلماء متقنين على أن الحجم تأثير على هيكل المؤسسة وسوف نسلط الضوء على مفهوم الحجم لدى بعض العلماء ثم نبحث عن علاقة الحجم بكل من التعقيد والرسمية المركزية.

### الفرع الأول: تعريف حجم المؤسسة

الحجم التنظيمي هو خاصية هيكلية للمؤسسة، ويؤثر الحجم على هيكلها (مستويات الهيكل التنظيمي وتقسيمه) و يمكن تعريفه من حيث حجم المساحة أو حجم المبيعات أو صافي الأصول أو العملاء أو عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

و في هذه الدراسة يشير الحجم إلى عدد الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات. إذا اتفق أغلب الباحثين على أن حجم المؤسسة هو " مجموع عدد العاملين فيها " وهناك علاقة قوية بين عددهم والهيكل التنظيمي<sup>2</sup>، يعني نقطة الانطلاق أنه ما دمت المنظمات نظم إجتماعية فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم<sup>3</sup>.

وقد اقترح الكتاب مؤشرات عديدة متنوعة لقياس حجم المؤسسة يمكن ايجازها في:

1. الطاقة المادية /الاستيعابية للمؤسسة : فمثلا للمصنع طاقة انتاجية معينة والمستشفى يضم عدد من الأسرة، وللجامعة عدد من الصفوف وهكذا.
2. عدد الأفراد العاملين في المؤسسة : وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي، وتعد زيادة الكمية مؤشرات أساسيا للنمو والتطور في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعية أدائها و أنشطتها.
3. المدخلات و المخرجات: كمية المدخلات والمخرجات تعد مقياسا للنمو المؤسسة، ويقصد بمدخلات الموارد التي تستلمها المؤسسة من البيئة الخارجية (المواد المادية، المالية، البشرية، والمعلومات). أما المخرجات التي تكون في شكل سلع أو خدمات .
4. المؤشرات المالية: تتضمن هذه المؤشرات الموجودات قيمة المبيعات ورأس المال المستهلك (حق الملكية) والدخل الصافي، و غالباً ما تعتمد هذه المؤشرات معايير لقياس حجم النمو و التطور في المؤسسة.

<sup>1</sup> John demetriou the odore, « organijational size : Akey element in the development of private enterprises in the lense developed countries : the cose of ecuador » international businene et economoics researarch journal- volume 8 number 7 , july 2009 page 46

<sup>2</sup> هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، " إدارة المؤسسات "دار الثقافة للنشر والتحليل، عمان-أردن، الطبعة الأولى، 2016، الصفحة 84

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم " تصميم المنظمات وتحليلها" دار ميتر للنشر والترجمة ، 2018، الصفحة 44.

5. الهيكل التنظيمي : يعتمد أحيانا بوصفه مقياسا للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الافقية ، و العمودية ، و الابعاد السلوكية في التنظيم .التي تتمثل بالاختصاصات لمضافة و الجديدة في الهيكل التنظيمي وأشار (Bendisc 1966) إلى ترابط هذه المؤشرات مع بعضها ، و تعبر في النهاية عن كفاءة و فاعلية المؤسسة ،والهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق من خلال شبكات الاتصال وتحديد المسؤوليات وتخويل الصلاحيات<sup>1</sup>.

### • لماذا تسعى المؤسسات لزيادة حجمها؟

يرى Daft ,1992 هناك 3 مبررات لنمو وزيادة حجم المؤسسات بمرور الزمن .

أولا : إن النمو في الحجم يعتبر هدفا استراتيجيا لمعظم المؤسسات ،لأنها ترغب في النمو السريع والوصول إلى حجم معين للإنتاج أو التعاملات مع الغير، زيادة حجم المؤسسة يمكنها تقديم خدمات متكاملة للزبون أو العمل كوحدة صناعية متكاملة ذات مركز تنافسي قوي في السوق .

ثانيا : نمو الحجم و كبر حجم المؤسسة يزيد من قدرتها على جذب و استقطاب القيادة الادارية الماهرة والكفو وجذب العمال ،لأن المؤسسات كبيرة الحجم تدفع أجور ومرتببات على للعاملين فيها وتوفير لهم ظروف الملائمة وتتيح لهم فرص أكبر للتقدم.

ثالثا: النمو في الحجم هو تحقيق مزايا إقتصادية ،عدم نمو المؤسسات يعني احتياجات عملاتها المتزايدة سوف يتم اشباعها من طرف المؤسسة المنافسة مما يترتب عليه فقد المؤسسة لجزء من السوق ،كما أن زيادة الحجم يترتب عليه الاستفادة من مزايا الانتاج كبير الحجم والحفاظ على المؤسسة وزيادة مركزها التنافسي في السوق.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية

يؤثر الحجم في التعقيد ، و الرسمية ، و المركزية حيث أن:

1- **علاقة الحجم بالتعقيد** : وجدت دراسات عديد علاقة قوية بين الحجم و التعقيد ، و أن الحجم يؤثر في تغيير هيكل المؤسسة أفقيا (عدد وحدات التنظيمية) وعمودياً (عدد المستويات الإدارية)، وكلما زاد الحجم زاد التعقيد .أي مما يتطلب زيادة الوحدات التنظيمية ومستويات الإدارية أكثر و تقسيم العمل أو التخصص ،إلا ان العلاقة ليست متوازنة ،بمعنى أن زيادة الحجم بنسبة 10 % لا يعني بالضرورة زيادة التعقيد بنفس النسبة ، صحيح سيكون هناك زيادة ولكن بنسبة منخفضة.

2- **علاقة الحجم بالرسمية** : يكون تأثير الحجم في الرسمية بشكل كبير جدا ، فهناك علاقة منطقية بين زيادة في الحجم والزيادة في الرسمية ،حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الاشراف المباشر والقواعد و الاجراءات الرسمية في المؤسسات صغيرة للحجم يتم تحقيق السيطرة من خلال الاشراف عن العلاقات غير الرسمية ، ولكن بنمو المؤسسة وزيادة حجمها يزيد عدد

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور علي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 2015، 2، الصفحة 208-209

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، ايمن علي عمر " علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال ، مدخلي اعادة الهيكلة واعادة الهندسة" الدار الجامعية ، الطبعة الأولى،

المروسين المراد الاشراف عليهم ، مما يتم الاعتماد على القواعد و الاجراءات أكثر في ممارسة السيطرة . و عملية الاشراف الكفو تتأثر بزيادة الحجم أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير .

3- **علاقة الحجم بالمركزية** : من الصعوبة إدارة جميع أمور المؤسسات الكبيرة من القمة الاستراتيجية أو قمة الهرم التنظيمي ، لأن توجد أشياء تحدث في المستويات الدنيا يصعب على الأفراد والمجموعات الاحاطة بها أو توقعها. إذن لا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة، وهذا ما تؤيده الدراسات الميدانية ،كلمت ازداد الحجم تزداد اللامركزية ،أي يتم تخويل جزء من صلاحيات الادارة باتخاذ القرارات إلى المستويات الادارية الأدنى.<sup>1</sup> وبالتالي يرتبط الهيكل التنظيمي بحجم المؤسسة ،حيث أن زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة عمليات العمل ،وبالتالي التخصص العالي للعمل ،و التوحيد والرسمية ،و الزيادة في المستويات الهرمية من ناحية،و من ناحية اخرى يؤدي إلى زيادة نطاق الاشراف.

### الفرع الثالث : أثر الحجم على تصميم الهيكل التنظيمي

الحجم هو متغير آخر حددته الدراسات كعامل مهم للتأثير على الهيكل التنظيمي ،و من الواضح المؤسسة المكونة من 5 أشخاص ليس لديها نفس هيكل المؤسسة التي تضم 500 عامل<sup>2</sup> ،وهناك العديد من الدراسات اهتمت بدراسة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي منها دراسة (Blau Et Mayer(1987) و (Robey (1991) التي أشارت على أن المؤسسات الأكبر حجماً تميل إلى استخدام هيكل تنظيمي ميكانيكي أو بيروقراطي في حين تميل المؤسسات الأصغر حجماً إلى استخدام هيكل تنظيمي عضوي.<sup>3</sup>

وأشار (Peter Blau (1987) يوجد توافق بين حجم المؤسسات ونوعية مشاكلها ،حيث تكمن مشاكل المؤسسات الصغيرة في تقسيم العمل ،ما مشاكل المؤسسات الكبيرة فتتعلق أكثر بمجال التنسيق الوظائف واللامركزية.<sup>4</sup> ويعتبر (Blau (1970) و (Blau and schoenherr(1971) من بين الأوائل اللذين أقرروا واعترفوا بأهمية الحجم في تشكيل أو تصميم الهيكل التنظيمي ، نظرية Blau التمايز التنظيمي هي أن حجم المؤسسة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم "نظرية المنظمة " الهيكل والتصميم " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 3، 2008، الصفحة 91-92

<sup>2</sup> Quels sont les facteurs de contingence pouvant faire varier la structure d'une organisation ? sit web :

<https://www.institut-numerique-org/37-quels-sont-les-facteurs-contingence-pouvant-faire-varier-lastructure-d'une-organisation.seff27b43F332>. consulté 11/11/2019 a 14 :00

<sup>3</sup> على عبد الهادي مسلم، ايمن علي عمر،مرجع سابق الذكر،الصفحة 102

<sup>4</sup> قوارية بشير " نماذج تشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، السنة الجامعية 2013-2014 ، الصفحة 80

يعزز التمايز ، ولكن التأثير يكون أقل كلما زاد الحجم أي كلما كبر حجم المؤسسة ازدادت الحاجة أكثر إلى التمايز، بالإضافة إلى ذلك تمايز أكبر يؤدي إلى مكون إداري أكبر.<sup>1</sup>

• حيث أن درس « Blau » حجم المؤسسات وتمايزها

الحجم = عدد الاعضاء

التمايز = عدد الهياكل التي تتميز بالمعايير المواد (الفروع، الأقسام، الإدارات، المؤهلات، المستويات

الهرمية)

• يتضمن الحجم المتزايد تقسيم المسؤوليات والتمايز الأفقي أو العمودي (الموقع، الأقسام، الأنقسامات، والمستويات الهرمية).

• التمايز (La différenciation) يعزز تجانس كل مكون أو عنصر لكنه بسبب عدم التجانس بين المكونات تكون هناك صعوبات الاتصال.

وبالتالي مشاكل التنسيق تحد من مدى التمايز، وينخفض معدل الهامشي للتمايز مع زيادة الحجم.<sup>2</sup>

• قامت شبكة أو مجموعة أستون Aston، بالتنبؤ بأربعة أبعاد هيكلية رئيسية تم انشاؤها بشكل تجريبي، تشكل شبكة تحليل هيكلها وهي:

1. هيكلية الأنشطة: درجة توحيد المهام و اضافة الرسمي على الاجراءات وتخصص الوظائف وطول خط الهرمية.

2. تركيز السلطة : درجة استقلالية الوحدات ، و المركزية ،نسبة المستويات الهرمية الوسطية (مقارنة بالمستويات التي تشرف على الانتاج) ،و توحيد اجراءات الاختيار و التقدم.

3. مراقبة العمل : (مؤشر على درجة التحكم البيروقراطي في أنشطة الانتاج المباشر): مراقبة مكان العمل اخفاء الطابع الرسمي على قياس اداء الأدوار ،ونسبة الاشراف على الانتاج ،وتوحيد اجراءات الاختيار و الترقية.

4. حجم السكون الوظيفي: النسبة المئوية للموظفين غير المعينين مباشرة للانتاج ،و أصبحت مجموعة أستون المعيار لجميع البحوث التجريبية حيث يتم قياس السمات الهيكلية ، وتوفر مقارنة المؤسسات كما يمكن استخدامها للعثور على الارتباطات بين سمات الهيكل ومتغير آخر مثل حجم المؤسسة<sup>3</sup>، حيث قام الباحثون الانجليزيون بنشر أعمال "مجموعة استون Group d'aston" التي نشرت عام 1969 و تسليط الضوء على العلاقة بين الحجم و هيكلها. كلما زاد عدد الموظفين زاد تعقيد الهيكل : أي في الواقع زاد عدد المستويات

<sup>1</sup> Jeremy M.Wilson « Determinats of community policing : An open systems model of Implementation », research report submitted to the U.S departement of justice, National criminal justice reference service, departement of justice , USA, novemebre 2005 page 27

<sup>2</sup> Théories de la contigence structurelle, sit web : [www.gacherry.net/pourapprofondir/theories-de-la-contigence-structurelle-dosc-page1](http://www.gacherry.net/pourapprofondir/theories-de-la-contigence-structurelle-dosc-page1) vistor: 10/11/2019 a 21 :00

<sup>3</sup> M.Nait Bahloul Mokrane, « Logiques du processus de structuration de l'entreprise » cas de la SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'oran). Thésés de doctorate en sciences commerciales, Faculté des sciences économiques . année universitaire : 2013-2014 page 21-21

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

الهرمية ودرجة التخصص مما يعني تنفيذ وسائل جديد للتنسيق .وبالتالي يمكن للمؤسسة من خلال هيكل هرمي بسيط اعتماد هيكل لا مركزي ثم هيكل المصفوفة (Structure Matricielle)، ومع ذلك فإن أعمال مجموعة أستون لا تفسر لماذا نجد جميع أشكال الهياكل تقريبا في الشركات ذات الحجم المماثل.<sup>1</sup>

أما **Henry Mintzberg** يلخص تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي من خلال 3 فرضيات:

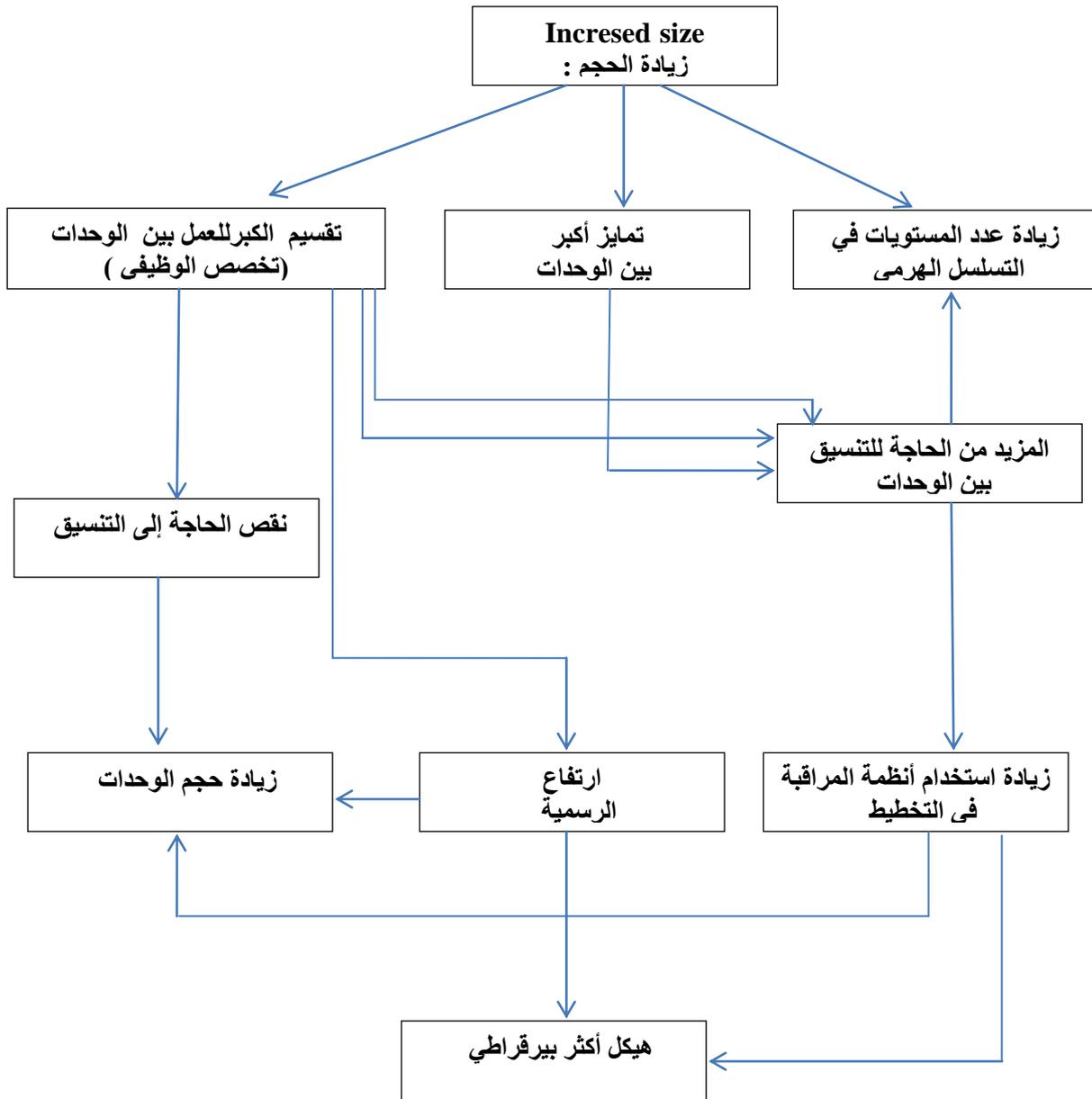
➤ **الفرضية 1:** كلما كبرت المؤسسة ،كلما كان هيكلها أكثر تفصيلا ،أي كانت مهامها أكثر تخصصا ، وكلما زاد حجم المؤسسة تمايزت وحداتها زاد مكوناتها الإداري تطورا.

➤ **الفرضية 2:** كلما زاد حجم المؤسسة زاد حجم الوحدة التنظيمية المتوسطة نظرا لأن المؤسسة تضيف موظفين جدد ، فيجب أن تشكل وحدات جديدة ،ولكل منها مدير جديد ،ويجب عليها اضافة المزيد من المديرين على هؤلاء المديرين ،بمعنى آخر يجب أن تضع تسلسلها الهرمي الاداري ومع نمو المنظمات فإنهم يطالبون مديرهم بشكل دوري للأشراف على المزيد والمزيد من الموظفين ،حيث وجدت الباحثة Dale أنه كلما زاد حجم المؤسسة ككل ،زاد متوسط حجم وحداتها ومتوسط فترة نطاق الاشراف مديرين على جميع المستويات ، وبالتالي ليس فقط الحجم نفسه ولكن أيضا معدل النمو يؤثر على حجم الوحدة ، تنمو المؤسسة بشكل مستمر أو أقل ولكن يتم تغيير هيكلها فقط في خطوات منفصلة.

➤ **الفرضية 3:** كلما زاد حجم المؤسسة زادت درجة رسمية سلوكها.

<sup>1</sup> Michel Darbelet, Laurent Ijad, Michel Scaramuzza, « L'essentiel sur le management » 5<sup>ème</sup> edition, berti Editions , Alger, 2009, page 59-60

ويوضح H. Mintzberg تأثير حجم الهيكل التنظيمي من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم (10): تأثير الحجم على الهيكل حسب H. Mintzberg

Source :H.Mintzberg, page 234

من خلال المخطط : زيادة الحجم يسمح بزيادة التخصص الوظيفي إلى جانب تمايز الوحدات ، و هذا الذي يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الهرمية ، مما يزيد الحاجة إلى التنسيق بين الأقسام وهذا بدوره يؤدي إلى اضعاف الطابع الرسمي على سلوك المؤسسة ،الاستفادة بشكل أفضل من أنظمة التخطيط والرقابة (كلاهما يمكنان أو يتيحان للوحدات زيادة حجمهما) ،و في الأخير ارتفاع الرسمية واستخدام أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة يزيد من المعيارية مما يعني زيادة بيروقراطية الهيكل (هيكل المناسب في هذه الحالة هو الهيكل

## الفصل الأول : الاطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

البيروقراطي).<sup>1</sup> و بهذه الطريقة تصبح المنظمة أكثر بيروقراطية وميكانيكية ،وفيما يلي يتم عرض خصائص المؤسسات الكبيرة و الصغيرة في الجدول رقم(2) التالي<sup>2</sup>:

مؤسسة كبيرة	مؤسسات صغيرة	خصائصه
نطاق الاقتصاد	الانتاج بمكيات صغيرة	انتاج
التوجيه في السوق العالمية (عالميا)	التوجيه في السوق المحلية (التلقائية)	التوجه التجاري
هيكل ميكانيكي (M.S)	هيكل عضوي (O.S)	الهيكل التنظيمي
هيكل تنظيمي غير مرن	هيكل تنظيمي مرن	مرونة الهيكل التنظيمي
هيكل تنظيمي معقد	هيكل تنظيمي بسيط	تعقيد الهيكل التعظيمي
فرق العمل (العمل الجماعي) والعمال المحترفين والمديرين	مالك المؤسسة	أولويات التنظيمي
ارتفاع مستوى الرسمي على المؤسسة	مستوى منخفضة من الرسمية	الرسمية
اللامركزية	المركزية	المركزية

يجب أن تكون الأولوية لكل مؤسسة هي الاحتفاظ بالمزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى المزايا التي توفرها المؤسسات الكبيرة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم أجزاء المؤسسة في أقسام ووحدات أعمال الاستراتيجية.

<sup>1</sup> H. Mintzberg « The Structuring of organizational » 1979,page : 230-232-234-235

<sup>2</sup> Elida cirikoic, « Internal Factors organizational structure » 2011, with international participation. The sit web :<http://www.dukagjinicollege.edu//ibri-cirikovic.pdf>.visitor : 10/02/2020, 23 :36

### المطلب الثالث : التكنولوجيا

التكنولوجيا متغير آخر حددته الدراسات على أنه محدد يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي .  
وأشهر الباحثين الذين درسوا العلاقة بين التكنولوجيا وهيكل المؤسسة Charles perrow , Jon Woodward .  
janes D.Thompson .

حيث أن دراسة Jon Woodward كانت أول دراسة تجريبية سنة (1965) تركزت على التكنولوجيا لشرح عمل الهياكل التنظيمية وأن اختلاف في التكنولوجيا يفسر اختلافات تنظيمية ، وأن المؤسسات التي لديها أنظمة إنتاج لها عموماً أنماط مماثلة من التنظيم وصنفت أنماط الإنتاج إلى 3 وهي إنتاج بالوحدة ، إنتاج الواسع، إنتاج المستمر ، وجدت أن درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) ، تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي وأشارت إلى أن الفاعلية هي دالة ملائمة الهيكل للتكنولوجيا ، لذلك تطور المؤسسات هياكلها كي تتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها.<sup>1</sup>

أما Charles perrow : طور مخطط تصنيف التكنولوجيا يستند إلى المعرفة المطلوبة لتشغيل التكنولوجيا، أي تكنولوجيا المعرفة knowledge technology وأن نوع التكنولوجيا هو الذي يحدد هيكل المؤسسة الأكثر فاعلية ونجاحها في السوق ، استخدم بعدين لتصنيف التكنولوجيا :

البعد الأول : يشير إلى تباين المهام وهي عدد الاستثناءات التي يواجهها العامل في عمله .

و البعد الثاني تحليل المهام يشير إلى نشاط أو الطرق البحث لحل المشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه العامل وقسم Perrow التكنولوجيا على 4 فئات:

1. روتيني : تتميز بعدم وجود استثناءات تنتمي إلى تكنولوجيا تقليدية .

2. حرفية (اليديوية): تتميز بعدم وجود استثناءات و نتائج غير متوقعة يصعب تحليلها مثلا : أعمال البناء التي تتطلب صياغة تصاميم جديدة لحل مشاكل البناء

3. الهندسة : تتميز بالعديد من الاستثناءات وعمق الفهم ، تتوفر على طرق قياسية ومقبولة لتوفير حلول للمشاكل ، مثلا المحاسبين والمهندسين والفنيين المختبرات يستخدمون تكنولوجيا الهندسة.

4. غير روتينية : تتميز بالعديد من الاستثناءات وضعف الفهم ، تظهر المشكلات بشكل متكرر بدون حلول موجودة ،مثلاً : هندسة الفضاء التجارية ، والمؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا غير مؤكدة تستخدم هيكل عضوي على الهيكل الميكانيكي<sup>2</sup> ، و حدد بعد ذلك آليات التنسيق و الاشراف التي تتباين لنوع التكنولوجيا مثلا: في تكنولوجيا الروتينية تستخدم آلية التنسيق تخطيط والقواعد الصارمة ، اما في الحرفية نستخدم التدريب والمقابلات ، و في تكنولوجيا الهندسية تستخدم التقارير و المقابلات ، أما التكنولوجيا الغير روتينية يتم التنسيق و السيطرة من خلال الأعراف ولقاءات المجموعة.

<sup>1</sup> Jean-michel plane « « Théorie des organisations » 3<sup>ème</sup> edition , Paris.2008,Page 52-53-54

<sup>2</sup> Charles perrow « A Framwork for comparative analysis of organisations, american sociological review.vol (32). No (2) April 1967 pp 195.208 the sit wzeb : <http://tarjomefa.com/wp-content /2016/10/5481-englis.pdf>

ثم جاءت دراسة James D.thompson حيث يرى أن التكنولوجيا تحدد اختيار الاستراتيجية الخاصة بعدم التأكد و انه من خلالها يمكن اجراء تعديلات معينة في هيكل المؤسسة لتحليل حالة عدم التأكد ، و حدد 3 انواع من التكنولوجيا حسب طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية و هي: تكنولوجيا طويلة ومترابطة ، تكنولوجيا وسيطية ، تكنولوجيا كثيفة.<sup>1</sup>

لكن في دراستنا سوف نتطرق إلى تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC)، حيث تعد من الموضوعات التي اهتم بها الباحثين ولا تزال البحوث والدراسات مستمرة بهدف معرفة ما تتضمنه من تأثيرات على المؤسسات ولهذا سوف نبحت عن العلاقة وتأثيرات التكنولوجيا الإعلام والاتصال في تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.

### الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

#### أولاً :تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

بأنها البحث عن أفضل سبل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية ،تشمل على فكرة تطبيق التقنية في تناول المعلومات من حيث: إنتاجها ، و حيازتها ، و معالجتها ، و استرجاعها ، و عرضها ، و توزيعها بالطرق الآلية. و يتطلب ذلك أجهزة ومعدات متفوقة. أي الآلات والأجهزة والوسائل الخاصة التي تساعد على إنتاج المعلومات، و توزيعها ، و استرجاعها ، و عرضها. و من الصعوبة الفصل أو تميز بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عملياً ، بسبب أنظمة متكاملة من معدات و برامج معالجة المعلومات ووسائل للاتصال تختفي فيها الفواصل بين ما هي وسائل إتصال وما هي معالجة المعلومات وكان هذا نتيجة لما يسمى بالتقارب Convergence .

كما يعتبر الكثير من الباحثين أن تكنولوجيا الاتصال هي أحد روافد التكنولوجيا ، أي بمعنى الوسيط المستخدم في نقل وتداول المعلومات و الأفكار بين الأفراد ، و يستخدمون مصطلح تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بديلاً عن الآخر.<sup>2</sup>

و الجدير بالذكر أن هناك تعريفات و وجهات نظر أفرزت اتجاهات لها أثر في بلورة مفهوم تكنولوجيا الاتصال منها:

يرى **Laudon,2012** " تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة المكونات ذات العلاقة المترابطة وتعمل بشكل مجموعة ،وتقوم على إدخال ومعالجة وخرن وعمليات التحكم لكي تحول البيانات إلى معلومات ،يمكن استخدامها في التنبؤ والتخطيط والتحكم والتنسيق واتخاذ القرار و الأنشطة العملية في المنظمة ."

بينما يرى **Doft,2010** "أنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلوكية والغير السلوكية وإدارة قواعد البيانات وأي تكنولوجيا أخرى تستخدم لخرن البيانات وتوفيرها بشكل معلومات ،ونشرها لمواقع متعددة و ابعاد مختلفة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد"نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 2008،3، الصفحة 103-104

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة " تكنولوجيا الاتصال والمعلومات" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2014، الصفحة 41-42-43

<sup>3</sup> هادي عبد الوهاب الابرو ،وسام بدري كاظم ،" دور الهيكل التنظيمي كمتغير غير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية " دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (38)، العدد (1) (مارس 2018)، الصفحة 82

تعريف منظمة اليونسكو 2005, Unesco : " مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية الأساليب الإدارية المستخدمة في تداول ومعالجة المعلومات " .

تعريف Carter et Sinclair, 1997 : " بأنها استخدام تكنولوجيا الحديثة التي تسهم في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها و ارسالها إلى المعنين بالشكل والتوقيت المناسب.<sup>1</sup>"  
ويتضح من خلال التعاريف المقدمة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجمل المعارف والخبرات المتراكمة ، والأجهزة ، والتقنيات والوسائل التنظيمية والإدارية المستخدمة لجمع وتخزين ومعالجة المعلومات ونشرها وتبادلها ، أي توصيلها بين الافراد المنظمة والجماعات للاستفادة منها مع ضمان الانجاز بالدقة والسرعة والوقت المناسب " .

### ثانيا : مكونات وموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرعين أساسيين:

(أ) **تشغيل المعلومة** : تشمل الوظائف التي تقوم بمعالجة المعلومات ، والتي تعتبر أساسية في إنجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات و تتمثل في تطبيقات الاعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

(ب) **نقل وإيصال المعلومات** :يتمثل هذا الفرع في عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب أو بين الحواسيب ووحدتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد.<sup>2</sup>

وتنقسم موارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة إلى قسمين:

(أ) **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات** : و تشمل الأجهزة (Hardware) والبرامج (Software) وتقنيات الاتصال ومنصات التقنية المشتركة و قواعد البيانات ،وتتفق المؤسسات حوالي 40 % من إجمالي الانفاق الرأسمالي على تقنيات البنية التحتية.

(ب) **الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات** :و تشمل النفقات المتعلقة بالأجور أو الراتب وتدريب العاملين على التكنولوجيا المعلومات و كذلك تدريب المستخدمين النهائيين ، وتجلب هذه الموارد ابتكارات فريدة للمؤسسات يمكنهم الاستفادة من الفرص التي توفرها موارد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات نحو اتخاذ القرارات و خلق القيمة بالإضافة توفير الإستخدام الإستباقي للموارد البشرية للمؤسسات ميزة تنافسية ،من خلال ربط العمليات الداخلية للمؤسسة وهيكلها بالبيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيدر شاكر البرزرجي،محمود حسن جمعة،" تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (اداري-تكنولوجي) ،دار الكتب والوثائق ، 2013، ص 19

<sup>2</sup> حداد بخته ،محمد عز الدين"حد مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ،دراسة حالة مؤسسة هندسية الكهرباء والغاز في مجمع سونلغاز،مجلة حوليات جامعة الجزائر 1 ،العدد (32) الجزء الثاني جوان 2018، الصفحة 635-635

<sup>3</sup> Adnan Celik, Frauk Kalay, yanny ,y « Information technologies and its impact on the organizational structure »

International conférence on ebusiness, ecommerce, emangement, elearinig and eGovernance (ICSE) , 2015 ; pag21

و من الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الأنترنات التي تعتبر أهم موارد عصر المعلومات حيث تعرف : على أنها شبكة المعلومات المفتوحة ومرتبطة فيما بينها ،قادرة على تبادل حزم البيانات ،كما تعتبر أكبر مزود لمختلف المعلومات للمؤسسات الأفراد.

و مع نشأة الانترنت ظهرت تكنولوجيا الانترنت نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث عرفها **H.christofi et srichir** " أنها التكنولوجيا المركزة على بروتوكولات TP/TCP هذه البروتوكولات تعتبر محرك الانترنت ،وهي من أهم دعائمها لأنه من خلالها يتمكن المستخدم فردا كان أو مؤسسة أو هيئة الولوج إلى الشبكة العالمية واستغلال الخدمات التي توفرها" مثلا : توفر خدمة البريد الالكتروني ،خدمة البريد الفوري ، الاجتماعات المرئية عبر الويب ،البحث عن المعلومات، المنتديات عبر الويب...إلخ.

ثم ظهر الويب 2.0 الجيل الثاني لتطبيقات خدمات الأنترنات وتحولت من مصدر للمعلومات إلى مصنع للمعلومات التفاعلية ،حيث عرف «**Richard Marnanus**» "الويب 2.0 يعتبر منصة تشغيل لوسائط الاعلام الجديدة ،تعمل على تطوير البرامج ويمكن أن تصل إلى مجالات عديدة تعليمية ، وتجارية ،وإدارية " وأصبحت المؤسسات تدمج تطبيقات مختلفة للويب 2.0 في عملها باستعمال منصة تعاونية بين مختلف الموارد في المؤسسة وظهور مصطلح مؤسسة 2.0 سنة 2006 على يد **Andrwo mcfée** فالمؤسسة 2.0 هي التي تقوم بإدماج تكنولوجيا 2.0 في تنظيمها وفي نمط عملها و وظائفها بهدف تطوير وتنمية القدرات وتشجيع الابداع والدفع من الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني :تأثير التكنولوجيا على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

في أي مؤسسة في الوقت الحالي تعتمد على تنظيمين متداخلين هما هيكل المعلومات : الذي يحدد فيه آلية انتقال المعلومات عبر المستويات التنظيمية ، وكما كان هذا الانتقال يتم بدقة وبسرعة كلما مكن المؤسسة من صنع قراراتها بشكل أفضل ،والهيكل التنظيمي: الذي يحدد فيه خطوط السلطة والمسؤوليات بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة المعلومات في عملية التنظيم داخل المؤسسة .وإذ لا بد من تطابق وتكامل الهيكلين مع بعضها البعض.<sup>2</sup>

وتظهر البحوث والدراسات الرئيسية في إطار هيكل المؤسسات مناقشات حول تكنولوجيا المعلومات كونها عاملا حاسما في التأثير على آلية السلطة ،والرقابة ،والمركزية وعدد المستويات التنظيمية ،والوظائف و عدد الأقسام داخل المؤسسة.

#### 1. المركزية و اللامركزية ( centralisation and Décentralisation )

المركزية تركز السلطة في القمة الاستراتيجية مما يؤدي إلى زيادة المستويات الادارية وتؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل ، و اليوم لا يمكن لمجتمع المعرفة أن يسمح بتنظيم العمل بطريقة webrain أو Taylorist

<sup>1</sup> حدد بخته، محمد عز الدين، مرجع سابق الذكر، الصفحة 637-638

<sup>2</sup> حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة" دراسات في أن المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات"، المطبعة المركزية ديالي ، 2015، الصفحة 127

التي تعتمد على المركزية العالية في قمة الهرم التنظيمي لكن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرونة للمؤسسات و هذا يتيح لها الاختيار بين النشاط المركزي و اللامركزي ،فإذا كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تعزز المرونة والإبداع و المشاركة ،يصبح هيكل تلك المؤسسة أكثر لا مركزية ،و ذات مراكز سلطة متعددة أي عدم مركز السلطة في قمة الهرم الهيكلي ، مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة.

وفقا لـ **Lan Barbour** : " إن أجهزة الكمبيوتر في الماضي قد انشأت مكاتب رئيسية للتحكم في المؤسسة في نقطة واحدة ،خاصة بعد ثمانينات القرن 20 . وسمحت التكنولوجيا لأجهزة الكمبيوتر المحمولة و الأجهزة اللوحية في الحياة العملية تقليل عبء العمل على المكاتب الرئيسية حيث يمكن الإدارة عن طريق مراكز عمل صغيرة و متعددة <sup>1</sup> .

لأن الإدارة لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المؤسسات الكبيرة ،و أخذ هذا الرأي كل من أنشان و بيرهيفانن « **Anshen et Burhuganen** » .

بينما « **Leavitt et whistler** » ليفت و يسلمر سنة 1958 قدموا تنبؤات حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تصميم التنظيمي للمؤسسات وأشار أن المؤسسات سوف تتجه نحو المركزية ،لأن وفرة المعلومات سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام معلومات مركزي ،يتواجد في المقر الرئيسي ، و يربط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها و بين أفرادها. لكن الاستمرار في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في الهيكل التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات <sup>2</sup> .

### 2. أما فيما يخص السلطة و المراقبة « **Authority and control** »

إن سلطة هنري فايول المحددة هي الحق في اصدار الاوامر وتوقع الطاعة ،و تتمثل سلسلة الأوامر في خط السلطة يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى وهذه النظرة تدعم النظرة الكلاسيكية ،حيث تكون السلطة مركزية لضمان التنسيق بين الوظائف ،لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال سمحت بإستخدام آليات المراقبة والسلطة مركزية و اللامركزية في التنظيم الهيكلي <sup>3</sup> ،و ظهور وحدات استشارية.

### 3. أما فيما يخص نطاق الاشراف « **Span of Control** »

تؤثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC) على نطاق الاشراف وسيطرة حيث يكون ضيق و محدود،و يشير إلى عدد الموارد البشرية التي تقدم تقاريرها إلى المدير ، وتكون هناك الحاجة إلى عدد أقل من القوى العاملة ،

<sup>1</sup> Adnan celik, Faruk kalay, Van y.y Op cit page 22

<sup>2</sup> سالم عطية، خبيزي سامية ،" استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال كأساس للتوجه نحو التنظيم الشبكي بالاعتماد على مدخل التبير الهيكلي" مجلة الحقوق العلوم الانسانية ،دراسات اقتصادية ، 2(1) ، 201 ،الصفحة 3

<sup>3</sup> Adnan celik, Faruk kalay, Van y.y Opcit page 22

ومن وجهة نظر ويسلر « Whisler » " إن تكنولوجيا المعلومات تبرز مركزية التحكم وتسبب ضيق في مساحة أو نطاق الاشراف في المستوى التشغيلي قصير المدى وعلى المدى الطويل في المستوى الإداري".<sup>1</sup>

**4. التعقيد:**

تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) بتخفيض درجة التعقيد باعتبارها تقلل عدد الانشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المؤسسة ، وتخفيض الوظائف والأقسام من خلال التخلي عن الوظائف غير المهمة و تقليص التمايز الافقي و العمودي وحتى الجغرافي.<sup>2</sup>

مثلا : عن طريق استخدام الكبير لتكنولوجيا الانتاج والمعلومات تطراً تغيرات جد مهمة في المستويات التنظيمية لهيكل المؤسسة الكبير وإحدى هذه التغيرات هي استغناء المؤسسة عن عدد من القوى العاملة البشرية بسبب ادخال تكنولوجيا جديدة المتمثلة مثلا في: آلات التي يمكن ان تساعد في الانتاج المنتجات،<sup>3</sup> أو حساب آلي للقيام بأداء أعمال الحسابات و الشؤون المالية فيتم تحليل حجم إدارة الحسابات والشؤون المالية من حيث عدد الأقسام و عدد المستويات ، و بالتالي تؤثر على شكل وأنشطة التنظيم و تعزز التكنولوجيا في جميع الادارات و التقسيمات من خلال الوظائف أو انشاء ادارات جديدة مهمة لم تكن موجودة من قبل أي استحداث وحدات جديدة أخرى.<sup>4</sup>

### 5. تنظيم العمل: Organising work

الهيكل التقليدية تستخدم أساليب تقليدية وخاصة نهج البيروقراطية توحيد وضمان التنسيق على أساس مركزية السلطة ، وهنري فورد الذي جلب مصطلح الانتاج الضخم الذي يتبع جذور Taylorisme وكال ماركس يصف تنظيم العمل بأنه " جماهير العمال " في المصنع وتنظيمهم مثل الجنود تحت قيادة التسلسل الهرمي ، لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال طرأت تطورات وتغيرات في طبيعة و تنظيم العمل الاداري وأصبح تنفيذ جميع الوظائف باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و أصبحت المعلومة متاحة لكافة العاملين في كافة مستويات الهياكل التنظيمية ، والميل إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام ما يوفر المرونة ، حيث يمكن للأفراد العمل من المنزل أو بشكل مستقل أو شخصي أو كمجموعة .

وفقا **Hammer and Champy** "إن عمليات العمل باستخدام التكنولوجيا تكون مبسطة ومنظمة بشكل أفضل".<sup>5</sup>

و ظهور أنماط العمل الجديدة أهمها:

Working from home telecommuting , E.Work –Telewrok .Freelancing

<sup>1</sup> أمال يوب ، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير العمليات الادارية"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية السينائية لولاية سكيكدة (Eps) مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، مجلد (18)، عدد (11) مارس، 2019 ، الصفحة 85

<sup>2</sup> مصطفى عومرية بن عبو الجليلي " تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال tic على كفاءات العمال في ظل تطبيقات ادارة الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية" مجلة التنظيم والعمل المجلد (1) مارس 2016 ، الصفحة 49

<sup>3</sup> Adnan celik. Faruk kalay, van y.y .opcit page 23

<sup>4</sup> خبيزي سامية، سالم عطية الحاج، "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأساس للتوجه نحو التنظيم الشبكي" مرجع سابق الذكر، الصفحة 3

<sup>5</sup> Adnan celik. Faruk kalay, van y.y .opcit page 23

## 6. الرسمية « Formalization »

اذ تم الأخذ بأن مفهوم الرسمية " الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا ،أي العمل الذي يمارسه الفرد يتبع مجموعة من القواعد و الاجراءات وسلوكيات محددة ،فإن TIC تعكس هذا المنطق لأنها تزيد من مرونة الأفراد و تتيح مجال للحرية في إنجاز الأعمال.

أما إذ تم الأخذ بأن مفهوم الرسمية " أنها الوضوح والفحص في توصيف الوظائف فإن TIC تعزز هذا المفهوم وترتفع أو تزيد درجة الرسمية مثل : تصميم برامج مخصصة للوظائف Les logicielles .  
وتغير مفهوم الرسمية من المفهوم التقليدي إلى مفهوم الحديث الذي يتضمن " أن الرسمية ليس من الضروري أن يكون موثقة في شكل اجراءات ولوائح وقواعد العمل مكتوبة بشكل رسمي للعامل ،لكن عن طريق التقنيات الحديثة التي تسهل حركية المعلومات ومرونة الاتصال مع الآخرين يكتسب تقاليد عمل محددة ولهذا لا داعي أن تكون موثقة .الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (11): الرسمية بين المفهوم التقليدي والحديث في ضوء تطبيق TIC

المصدر : مصطفى عومرية ، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 50

7. تعديلات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية نتيجة تطبيق TIC لتطوير كفاءات السلوكية، العلمية، العملية للأفراد.

1- تطوير كفاءات السلوكية « Savoir-Etre » : عن طريق ظهور البرمجيات « Group ware » وبرمجيات الفريق Temware ، إذن TIC تساعد في تفعيل العلاقات بين الأفراد وتنمية واكتساب الكفاءات كفاءة الحساسية ، تجسيد وإظهار المعرفة ،وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة تشمل على المعلومات ومشاركتها ، أي أن TIC تجعل المعارف قابلة للتبادل والنقل والتشارك مع الأفراد ضمن هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة.

2- تطوير الكفاءات العلمية "المعرفية" « Savoir » : TIC تحقق نوع من التوحيد اللغوي في التنظيم (اللغة الالكترونية تعتمد على الرموز) بين أفراد المعرفة رغم اختلاف الثقافات ،و تطوير معارف الأفراد من خلال مثلا: توسيع مصادر اكتساب المعرفة والتدريب والتكوين الالكتروني.

3- تطوير الكفاءات العملية: « Savoir Faire » : استخدام TIC يؤدي إلى تطوير الكفاءات الفردية والجماعية والتي تؤثر على أداء المؤسسة ككل وتطورها فتظهر ملامح وأشكال عملية جديدة مسانرة للهياكل

التنظيمية المطورة بالتكنولوجيا الحديثة أهمها : الابداع ، الاستقلالية ، كفاءات تسيير المعلومة ، المبادرة ، مساعدة في اتخاذ القرار.... إلخ.<sup>1</sup>

## 8. ظهور تنظيمات عمل جديدة :

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظهور التنظيم الافتراضي و العديد من الأعمال وأشكال تنظيمية جديدة وهي:

- أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الزيادة في الخيارات الهيكلية خاصة عند تطبيق مفهوم التنظيم الشبكي ، حيث يقوم بإلغاء الحدود بين كل من المؤسسة والعملاء والموردين و حتى المنافسين ، و يسمح بنقل وتبادل المعلومات حيث أشار « G.Christian » هذا الشكل الجديد يؤدي إلى خفض التكاليف الانتاج والتنسيق (التسلسل الهرمي) ويشير « Michel Kalika 2000 » "الهيكل الشبكي يستخدم أكبر قدر من اللامركزية السلطة "و يعتمد على تماسك الشبكة والتنسيق الجيد بين أقطابها المختلفة وهناك شروط لإثبات نجاح الهيكل الشبكي التي يجب توافرها ألا و هي: التدفق المبسط والغير مقيد للمعلومات ، اللامركزية سلطة صنع القرار ، و أخيرا الثقافة المشتركة ، و الثقة التي تتميز بقبول الاختلافات.<sup>2</sup>

ولما نتحدث عن التوجه نحو التنظيم الشبكي لابد أن تطرأ تغيرات وتحسينات على الهيكل التنظيمي ، تتم من خلال توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و إعادة تصميم طرق الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية و استحداث و حداث تنظيمية واستبعاد الاخرى ، و يترتب على ذلك تعديلات أي تحسينات في عناصر التنظيم الاخرى من افراد و سياسات و إمكانيات و نظم و إجراءات.

و المؤسسات تغير من هياكلها التنظيمية التقليدية والانتقال إلى هياكل حديثة أكثر مرونة لمواكبة التغيرات الخارجية كالهيكلم المصنوعي ، وهيكلم الشبكي فتلجأ إلى تطوير وتغير هياكلها لاختيار الهيكل التنظيمي الملائم. فالتنظيم الذي تقوم المؤسسات باختياره يجب أن يستجيب لمنطق و فلسفة محددة ، و يتم تبريره في استراتيجياتها وأهدافها الجديدة و إمكانياتها والنتائج المقدره لها. فمثلا المؤسسات الأمريكية طورت هياكلها طبقا لتطور إمكانياتها و حجم نشاطها واستراتيجياتها و ليس العكس ، أما الجزائر فقد ارتكبت اخطاء في تنظيماتها في مراحل سابقة ، منها عدم ترابط أجزاء الهيكل التنظيمي بشكل متناسق وعادي ، وجود أجزاء ومصالح فيه غير مؤدية لأي دور و هذا ما أدى إلى تأثير سلبي على الأداء والنتائج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عومرية/ بن عبو الجبالي، مرجع سابق الذكر، الصفحة 51-52

<sup>2</sup> Abdelselm Bendiadellah, Djilali Benabou, « Impart des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne » sur le site :<http://FSEge.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%revue03/bendiadellah.208%20m%20DJILALI%20benbou.pdf.consulté02/02/20a11> :36

<sup>3</sup> خبيزي سامية ، سالم عطية الحاج ، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 4-5

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

-التغير في التركيبة المهنية لقوة العمل ،حيث تقلص المؤسسات بشكل تدريجي العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية والفنية الاكثر اتصالا بأساليب تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، مما ساهم في تغيير إسم الموظف " بالكنوقراطي"و هو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل كفاءته التقنية وبروز رؤية العقل التكنوقراطي المعتمد على الحاسوب.

-ظهور المهن الجديدة الناتجة عن تطبيق TIC تحدد تنسيقات وترتيبات جديدة لأكبر فئتين من المهن و هي: مهن تركز على كفاءات التكنولوجيا Compétence TIC ،ومهن تعتمد على كفاءات أخرى Compétence Non Tic وتحويل الأعمال الغير الروتينية إلى أعمال روتينية بعد تحليلها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: بيئة المؤسسة

تحتاج المؤسسات إلى ظروف عمل مختلفة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية والهيكل التنظيمي يوفر الأساس لظروف العمل هذه ،ولتصميم الهيكل ينظر صاحب العمل أولاً في وضع المؤسسة ،مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها مؤسسته ، وجمع المعلومات ،يمكن للمدير أن يربط أهداف المؤسسة بالفرص ، و يحمي الأعمال من التهديدات وتصميم هيكل التنظيمي للسيطرة على عدم التأكد البيئي ،لأن الفرص والتهديدات تنشأ عن البيئة الخارجية فهي تؤثر بشكل مباشر على اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و كذلك أحد أسباب نجاح المؤسسات يعود للبيئة التنظيمية التي توفر هيكلاً تنظيمي وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية و رفع كفاءة وقدرة العاملين.

### الفرع الأول: مفهوم ومستويات بيئة المؤسسة.

عندما نتكلم عن البيئة نتكلم عن مفهوم شامل وأسع يتجاوز التنظيم نفسه لأن المؤسسة تعيش في نظام شامل وهي بالنسبة له نظام فرعي وهذا النظام الشامل هو البيئة، وتعرّف بأنها: "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ،أو هي كل ما يحيط بالأشخاص أو المنظمة ". أو هي "الإطار الذي تعمل فيه المنظمة الاجتماعية"<sup>2</sup> ، حيث أشار "Bobbins" (1990) إلى أن البيئة "هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة داخل حدود المؤسسة و خارجها"<sup>3</sup>. و يؤكد "Certo" (1995) "إن البيئة تمثل العوامل و القوى التي تؤثر على المنظمة داخلها و خارجها ،و تمتد هذه التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المؤسسة، إلى تأثيرات خاصة خارجها ،

<sup>1</sup> مصطفى عومرية، بن عبو الجليلي، مرجع السابق الذكر، الصفحة 51

<sup>2</sup> - مؤيد سالم: "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 3، 2008، الصفحة 110.

<sup>3</sup> - محمد حسين منهل، خليل إبراهيم عيسى، "طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية: دراسة تحليلية في جامعة البصرة" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، الصفحة 168.

وصولاً إلى تأشيرات ذات طبيعة عامة" ، و مشير بذلك إلى 3 أنواع من البيئة (الداخلية ، الخارجية ، الخاصة ، الخارجية العامة).و بالتالي يمكن أن نستنتج أن البيئة تشمل العناصر ومتغيرات الواقعة داخل نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة ، و تؤثران بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الأعمال وتطورها واتخاذ القرارات والأهداف والاستراتيجيات.

و تنقسم بيئة المؤسسة إلى 3 مستويات:

**1- البيئة العامة:** هي كل القوى و العناصر البيئة الخارجية و التي تؤثر على جميع المؤسسات مثل: متغيرات البيئة الاقتصادية التي تسهم في الفكر على متانة النظام الاقتصادي التي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره (معدل التضخم ، مستوى الدخل الفردي ، معدل الناتج القومي ، معدل البطالة ... الخ)، و متغيرات البيئة الاجتماعية مثل: العادات ، و التقاليد ، و الأعراف ، و الأطر الأخلاقية للأفراد و المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ، و متغيرات البيئة التكنولوجية التي تعتبر أكثر قوى بيئية ديناميكية و نشاطاً و تفاعل مع جميع المؤسسات (المعارف العلمية و تحديد الإمكانيات تطبيقها ، الابتكارات و براءات الاختراع ، سلع و خدمات جديدة ... الخ).

و البيئة السياسية مثل: التدخل الحكومي في عمل المؤسسات و مستويات للرواتب ... الخ. و متغيرات البيئة القانونية توضح تأثيرات التشريعات الوطنية وأحياناً العالمية المؤثرة على عمليات المؤسسات من ناحية القوانين الصادرة مثل قانون العمل ، قوانين المنافسة ، الصحة والسلامة ، قوانين المحافظة على البيئة وتلوثها ...<sup>1</sup>

**2- البيئة الخارجية الخاصة :** لها تسميات عديدة مثل: البيئة التشغيلية أو المجموعة التنظيمية ، أو بيئة العمل أو النشاط.و هي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة العامة ، وتشكل قوى ذات تأثير على المؤسسة ، وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المؤسسة وتشمل المنافسين ، و المستهلكين والعملاء ، و تمارس هذه البيئة تأثيرات متفاوتة على المؤسسات المختلفة ، وهي أكثر ارتباطاً بصياغة أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها والوصول إليها ، وهناك علاقة بين البيئة العامة والبيئة الخاصة ، وهناك تفاعلات تحدث بين التنظيم فإنه يتحرك من البيئة الكلية أو العامة إلى البيئة الخاصة التي تختلف

<sup>1</sup> - حسين محمد جواد الجبوري، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: فكر معاصر ومنهج علمي متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2014، الصفحة 189، 246، 249.

من مؤسسة لأخرى على حسب طبيعة منتجاتها ، مثلاً: البيئة المرتبطة بالمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة بالمصنع.<sup>1</sup>

3- البيئة الداخلية: و تتكون من عوامل و قوى تؤثر في عمل المؤسسة و تحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسات ، و تتضمن هيكل المؤسسة ،ثقافتها ،مواردها (المالية ،البشرية ،بحث وتطوير...إلخ).<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : أنواع البيئة "Type of Environment"

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح ،وتتباين الآراء في الأسس المعتمدة ومن أهمها:

أولاً: على حسب مستويات البيئة : تقسم إلى بيئة كلية وبيئة خاصة أو بيئة داخلية وخارجية.

ثانياً: حسب درجة الاستقرار، فهناك بيئة مستقرة (غير متغيرة) بشكل مستمر مثلاً: القيم الاجتماعية الراسخة التي يتم تبادلها في المجتمع ببطء شديد ، وكذلك طبيعة المناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع التي غالباً ما تتصف بالثبات ، أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فهي التي تخضع لمتغيرات سريعة التأثير ، مثلاً : المنافسة ،الأسعار،دخول أسواق جديدة ،التطورات التكنولوجية وغيرها ،فهذه المتغيرات تتسم بالتغيير المستمر.<sup>3</sup>

ثالثاً : وقسمت كل من "Emery et trist" بيئة المؤسسة إلى 4 أنواع بناءً على درجة التعقيد البيئي.

أ. البيئة الهادئة العشوائية "Placid – randomized Environment": هي بيئة غير متغيرة نسبياً و التغيير فيها بطيء و غالباً ما يكون غير منبأ به ،لهذا درجة عدم التأكد منخفضة فيها ،و كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

ب. البيئة الهادئة التجميعية "Placid –clustered Environment": هذا النوع من البيئات غير سريع التغيير، وكما أن تغيير عناصرها يكون في شكل تجميعي مما يجعلها قابلة للتنبؤ أي التهديدات تكون في شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ،الأمر الذي يلزم المؤسسة التعرف على هذه التهديدات،

1 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - والإدارة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014 ،الصفحة 45.

2 - علوط الباتول ،مجبري سلمة ،"أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم"،مجلة البحوث السياسية والإدارية ،العدد (4)، 2014 ،الصفحة 261.

3 - خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاضم حمود ،"تظيرة المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2014، الصفحة 184 - 185.

وعادة تكون الفرص أمام المؤسسة أكبر مما هو متوفر في البيئة السابقة ، ويفضل أن تميل المؤسسة إلى المركزية في قراراتها.

ج. البيئة القلقة "Disturbed Environment": هذه البيئة معقدة أكثر من السابقتين ،يوجد فيها عدد من المنافسين يتجهون إلى غاية واحدة ،وقد تكون واحدة أو أكثر من المؤسسات القوية و متباينة الحجم تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حد معين من الأسعار أو تشكل تحالفات قوية ،كما أنها صعبة التنبؤ لانسامها بكثرة المتغيرات.

د. البيئة الهائجة "Turbulent Environment": أكثر البيئات حركة التي تتميز بالتعقيد الزائد والتغيير السريع ،و درجة عدم التأكد العالية وصعوبة التنبؤ لأن التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض ،لذلك فإنها تتحرك معاً وتسبب تغيرات قوية تؤثر على المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : علاقة وأثر البيئة على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.

من أهم الدراسات التي ساهمت في دراسة البيئة وتأثيرها على الهيكل التنظيمي:

1- دراسة (Burns et Stalker 1961): حيث قام بدراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات في بريطانيا واسكتلندا لقياس أثر تغيير الظروف على الهيكل التنظيمي تبعاً لنوع البيئة ،وتوصلا إلى نوعين من البيئة : البيئة المستقرة و البيئة الديناميكية :حيث الهيكل الميكانيكي الذي يتميز : بدرجة عالية من المركزية ،والتعقيد،والرسمية، والاتصالات الرأسية هو التصميم الذي يتناسب مع البيئة التي تتسم بالاستقرار ودرجة عدم التأكد منخفضة.

أما الهيكل التنظيمي العضوي الذي يتميز: بدرجة التخصص منخفضة ،و اللامركزية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المرونة و التكيف هو التصميم الذي يتناسب مع البيئة المعقدة التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد ،و بالتالي تختار المؤسسة شكل الهيكل التنظيمي حسب البيئة التي تتعامل معها.<sup>2</sup>

2- دراسة "Emery et Trist": في الوقت الذي قسم فيه " Burns et Stalker " البيئة إلى مستقرة و متغيرة، اجتهد كل من إمري و ترست بتقسيم البيئة إلى 4 أنواع ، لكن لم يقدموا مقترحات محددة بشأن الهياكل التنظيمية التي تتناسب البيئات الأربعة ،لكن سوف يتم مقابلة عملها مقارنة مع دراسة Burns et Stalker . حيث البيئة

<sup>1</sup> - مؤيد سالم، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 114 - 115.

<sup>2</sup> - لعربي محمد، "تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات"، مجلة الاقتصادية الجديدة، العدد (6)، ماي 2011، الصفحة 86.

الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية عند إمري و ترست التصميم أو الشكل المناسب لهذه البيئة هو الهيكل التنظيمي الميكانيكي ،أما البيئة القلقة والهجائية الشكل المناسب هو الهيكل العضوي.<sup>1</sup>

3- دراسة (Paul Lawrence and Jay Lorche) : فكرة تأثير البيئة على التصميم التنظيمي تم التوسع فيها عن طريق الدراسة التي قام بها لورانس ولورش ، و يوافقان على أن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة لها تأثيراً على تصميمها التنظيمي ، و لكنهما في نفس الوقت يعتقدان أن مثل هذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة ، و يرى أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها ، و جاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد ، و كما اعتمدوا على قياس البيئة الداخلية على بعدين : التمايز **Différentiation** و التكامل **Intégration**.

- التمايز الهيكلية " **Différentiation Structurelle** " :الوحدات المختلفة للمؤسسة و الذي يتم إنشاء هيكلًا يتكيف مع بيئته الفرعية المحددة، مثلاً يتم هيكلة وحدة الإنتاج بشكل مختلف عن وحدة البحث والتطوير.

- التكامل " **Intégration** " : لضمان التنسيق والاتساق الكلي ،وتجنب الأعطال أو الخلل والصراعات بين الوحدات المختلفة ،كلما كانت البيئة مجزأة كلما كان التمايز أقوى وسيلة للتنسيق.<sup>2</sup>

و أشار لورانس ولورش إلى أن خصائص بيئة عدم التأكد البيئي، أي عدم توفر المعلومات الكافية لصنع القرارات في المؤسسة عن العوامل البيئية ، وينقسم إلى بعدين ، درجة التغير (الاستقرار) البيئي ، ودرجة التعقيد البيئي. حيث أن درجة تعقد البيئي : يشير إلى مدى تعدد العناصر الخارجية مع المؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر المتنوعة (غير متجانسة) في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة ،أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية التي لها احتياجات متماثلة فهي تعمل في بيئة بسيطة.

درجة عدم الاستقرار البيئي : يشير إلى عدم الاستقرار إلى التغير في أطراف التعامل الخارجية ،فالبيئة المستقرة لا تتغير خلال فترة زمنية معينة ، أما البيئة غير المستقرة فهي التي تتغير عناصرها واحتياجاتها واهتمامات المتعاملين فيها بشكل مستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق الذكر، الصفحة 116.

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطروانة، و الآخرون، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، الصفحة 143.

<sup>3</sup> - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، "علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"، الدار الجامعية، 2007، الصفحة

## الفصل الأول : الإطار النظري لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وقام مؤيد سعيد السالم بجمع القواسم المشتركة بين الدراسات الثلاث لتفسير عدم التأكد البيئي (درجة التغير البيئي ، ودرجة التعقيد البيئي)، كما هو موضح في الشكل(12) التالي<sup>1</sup>:

### الأبعاد البيئية الأربعة والهيكل التنظيمية الخاصة بها

ديناميكي	3- عدم التأكد عالي. البيئة: قليلة المكونات، متشابهة ولكنها متغيرة باستمرار. الهيكل: قليل التعقيد والرسمية وهو مركزي. مثل: الرواد في الشركات الجديدة.	1- عدم التأكد علي جداً. البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة ومتغيرة باستمرار. الهيكل: درجة قليلة من التعقيد والرسمية وهو غير مركزي.
التغير	1- عدم التأكد منخفض جداً. البيئة: قليلة المكونات المتشابهة وهي ثابتة. الهيكل: عالي التعقيد والرسمية والمركزية. مثل: شركات الإنتاج الكبيرة في دراسة "جون ورد وارد"	2- عدم التأكد منخفض. البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة لكنها غير متغيرة. الهيكل عالي التعقيد والرسمية لكنه لا مركزي. مثال: المستشفيات والجامعات.
ثابت	بسيط	معقد

4- دراسة "Williamson": قدمت نظرية التكاليف أو الصفقات "Transactions costs Theory"، تفسير اقتصادي ، بحيث تعتبر تكاليف التبادل هي المحدد لظهور أشكال تنظيمية جديدة ، و محدد لاختيار الشكل التنظيمي المناسب لظروف السوق بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التعامل فيه صنف العوامل التي تتأثر بها التكاليف في مجموعتين حيث:

- العوامل الإنسانية : هي العوامل المرتبطة بالموارد البشري وسلوكه وعمليات التبادل وعقد الصفقات مع الغير وتضم:

1- الرشد المحدود : تعني قدرة المورد البشري على الاتصال وتجميع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالسوق الذي يتعامل فيه تعتبر محدودة الاستفادة.

الانتهازية : و تشير إلى قيام الأفراد في تعاملاتهم مع الغير إلى إعطاء و عود زائفة وحجب المعلومات والتصرف بشكل يحقق المصلحة الذاتية على حساب مصالح الآخرين.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق الذكر، ص 119.

- العوامل البيئية : المتعلقة بطبيعة البيئة الخارجية ، و تضم:

- 1- عدم التأكد البيئي: هي تعدد الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة وتؤثر عليها، وعدم استقرارها بمرور الوقت.
  - 2- صفر عدد : تعني أن معظم التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد محدود من الأطراف ، خاصة عندما تزيد درجة التخصص في المنتجات المؤسسة.
- و أوضح "Williamson" أن اتخاذ العوامل الإنسانية والعوامل البيئية غالباً ما تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادل بين المؤسسة والغير ، و تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أشكال تنظيمية جديدة لتخفيض حجم تكاليف التبادل بين المؤسسة و الأطراف الأخرى.<sup>1</sup> و قسم (Williamson) الأشكال التنظيمية إلى 4 أنواع:
- جماعات الأصدقاء "Reer Groups": يسمح بتخفيض تكاليف التبادل من خلال الميزة النسبية للجماعة في تعاملها مع الأسواق عوض كأفراد وتتم هذه العملية في شكل نشاط تعاوني.
- البناء الهرمي: ارتفاع دخول المشتركين في الأنشطة ونتيجة لأثر العوامل البشرية والبيئية أصبح الشكل التنظيمي السابق غير فعال ، مما أدى إلى التفكير في شكل جديد وهو التنظيم الهرمي ، الذي يتميز بقدر من التخصص و تقسيم العمل و توصيف للوظائف ، و تحديد السلطات واتصالات رأسية ، لكن مع زيادة حجم المؤسسة أدى صعوبات الرقابة وعدم القدرة على السيطرة في تحقق المعلومات ومعالجتها بالإضافة إلى الصراعات التنظيمية فهذا مما ساهم في ارتفاع تكاليف التبادل مع البيئة الخارجية ، و هذا ما أدى إلى ظهور شكل تنظيمي جديد.
- الهيكل الوظيفي : الذي يتميز بمركزية عالية و استقلال الوحدات التنظيمية و اتصالات أفقية لحاجة المؤسسة للتسيق ، لكن مع زيادة حجم المؤسسات وتعقدتها ارتفعت التكاليف التبادل مع البيئة و تعارض أهداف كل وحدة تنظيمية ، الأمر الذي أدى إلى التفكير في إيجاد بديل آخر .
- الهيكل متعدد الأقسام : تقسيم المؤسسة إلى أقسام تعمل كمراكز ربحية مستقلة مع وجود إدارة عليا تتولى التفكير وبناء الاستراتيجيات ، حسب دراسة "Williamson" هذا الشكل المقبول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، مرجع سابق الذكر ، الصفحة 56-57.

<sup>2</sup> - لعربي محمد، مرجع سابق الذكر، الصفحة 88-89.

- علاقة البيئة بالأبعاد الهيكل التنظيمي:

من خلال ما تقدم تشير الدلائل أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيراً على هيكل المؤسسة من البيئة المستقرة ، ولخص Robbins نتائج الدراسات السابقة وغيرها بشأن العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي كالتالي :

- 1- علاقة البيئة بالتعقيد : توجد علاقة عكسية بين عدم التأكد أو درجة الاستقرار والتعقيد، فالبيئة غير مستقرة تتطلب هيكل تنظيمياً معقد ،يتطلب العديد من الوحدات والاختصاصيين والمهنيين.
- 2- علاقة البيئة بالرسمية : علاقة ايجابية بين درجة استقرار البيئة و درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ، كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة والعكس في حالة البيئة الديناميكية. لأن المؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف والأقسام للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.
- 3- علاقة البيئة بالمركزية : كلما ازدادت البيئة تغيراً واضطراباً ، ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي ،إن المواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزي ، والوحدات الفرعية تتكيف بشكل مباشر وسريع مع المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

و بالتالي التطورات الحاصلة في أشكال الهياكل التنظيمية جاءت لتلبية التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و ما يتبع ذلك ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة ، لكون درجة الاستجابة للمتغيرات السريعة تستدعي تنظيمياً قادراً على تحويل الصلاحيات وتسريع اتخاذ القرارات و اعتماد اللامركزية ، و هياكل آلية أي الميكانيكية في البيئات المتغيرة نسبياً ، و ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بالمؤسسة للتقليل من عوامل عدم التأكد البيئي.

و تؤثر مكونات البيئة الخارجية في الهيكل التنظيمي مثلاً: متغيرات البيئة الاجتماعية : القيم و التقاليد و الآثار الاجتماعية تؤثر في سلوك الأفراد وعلى الهياكل التنظيمية عموماً و تحد من إجراءات الرسمية .

مثلاً المتغيرات السياسية و القانونية تؤثر على الممارسات العاملين و أنشطة المؤسسة ، و لما تتكلم عن المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية كدخول منافسين جدد ، والتطور التكنولوجي يؤثر بشكل كبير في هيكل

<sup>1</sup> هند محمد المظلوم ، نيبال فيصل عطية ، "إدارة المؤسسات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، الصفحة 82-83

المؤسسة ،وفي تغير محتوى الوظيفة ،وتبديل قنوات الاتصالات ونطاق الإشراف وأساليب اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> و لهذا يجب تطوير أساليب تساعد على فهم مكونات البيئة مثلاً نظم المعلومات تفعيل الاتصالات وإدارة العلاقات مع مختلف الأطراف ،و من أبرز أساليب فهم البيئة هي أساليب الرصد البيئي ،و أساليب التحقيق البيئي وهذا يمكن من التطابق و الانسجام ما بين المؤسسات ومكونات البيئة ،و هذا ينعكس على تطوير وتبني هياكل تنظيمية جديدة.<sup>2</sup>

والآن كيف تؤثر البيئة الداخلية على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي؟

تتميز البيئة التنظيمية الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الهيكل التنظيمي ، مثلاً : الموارد Resource تشمل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمتلكها المؤسسة خلال الفترة الحالية ،و ما نتوقعه من نمو وتطور في هذه الموارد ،فزيادة الموارد يعني القدرة على النمو والتوسع و إمكانية دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة أو فتح فروع إضافية للمؤسسة ،و هذا يعني أي تغير يحدث في قدرات المؤسسة ينبغي أن يطور أو يغير الهيكل التنظيمي استجابة لهذه المعطيات.<sup>3</sup> أما إذا تكلمنا عن تأثير نطاق الإشراف واسعاً أو ضيقاً ،فالنطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح (flat) و بالتالي يكون عدد المستويات الادارية محدوداً ،بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي الى وجود هيكل تنظيمي طولي (tall) وبالتالى زيادة عدد المستويات الإدارية.<sup>4</sup>

مثلا الثقافة التنظيمية : تعتبر متغير هاماً جداً في التأثير على تطوير وتغيير الهياكل التنظيمية ،حيث يشير العديد من الباحثين و المؤلفين أن السبب الرئيسي لفشل الجهود بسبب تجاهل المؤسسات الثقافة التنظيمية و في هذا الصدد قال المدرب IBM (le gristner) " في فترة وجودي في IBM أدركت أن الثقافة التنظيمية ليست سوى جانب واحد من جوانب اللعبة ولكنها اللعبة بحد ذاتها." و بالتالي التغيير التنظيمي الفعال اذا اعتبر الثقافة جزءاً لا يتجزأ من التغيير والتطوير<sup>5</sup> ، حيث تعرفها "management Association American" بأنها قيم

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2014، الصفحة 186 - 190.

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالبي، "نظرية المنظمة: مدخل التصميم"، دار اليازوري، الطبعة العربية 2013، الصفحة 142.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطروانة، الأخرن، "نظرية المنظمة" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، سنة 2012 ،الصفحة 144.

<sup>4</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات، "مدخل إلى علم الإدارة"، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2019، الصفحة 160

<sup>5</sup> Mehram fraj Allahi, Sana safari and all, "The effects of organizational culture on the organizational structure design in the remote education system ", case study : payame Noor university), journal of Applied Environmental and Biological sceinses, Agust 2015, page 409

ومعتقدات مشتركة تساعد الأفراد على فهم العمل التنظيمي وتوفر لهم الأدلة عن سلوكهم داخل المنظمة<sup>1</sup> و عرفتها Kurt Lewin " بأنها مجموعة من الافتراضات ،والمعتقدات ،والقيم ،والقواعد ،والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة " .ويؤكد Robbins "إن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في عامل التمييز : أي تميز المؤسسة عن المنظمات الأخرى ،و اكتساب هوية تنظيمية : إذ العمال يشاركون في جملة من القيم و المعايير وهذا ما يشعرهم بالوحدة و من ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم ."<sup>2</sup> و ذكر McCormack et Johnson أنه يجب على المديرين توجيه عملية إنشاء ثقافة تنظيمية بخصائص تثمن جوانب التكامل بين الوظائف. و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي موضوع يتم تجاهله في الغالب يمكن أن يكون من الصعب التمييز بينهما ،حيث يعمل الهيكل التنظيمي ضمن ثقافة تنظيمية لكنه ليس منفصلاً متشابكاً لحد كبير ، وتؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تصميمه و تنفيذه. حيث تدرك الثقافة التنظيمية تأثيرها على الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل مخططات تفسيرية (Interpretive schemes) للإدارة العليا و حتى المخططات التفسيرية لأعضاء المؤسسة أي تفرض الثقافة على القائد و شركائه وجهة نظر محددة حول المؤسسة : معناها ،أهدافها ، و أيضا وضع هيكل للمؤسسة ،إذ أن الشكل المدرك و المخطط له و العقوبات الرسمية ،و العلاقات بين الأفراد و الجماعات في أي مؤسسة سوف تتأثر بشدة لمعنى التي تعنيه الإدارة و التي فرضتها الثقافة التنظيمية ،و هكذا تخلق الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يتم فيه تصميم الهيكل التنظيمي و يجب أن يكون نموذج هيكل التنظيمي الذي تم تشكيله للمؤسسة ما وفقا للافتراضات والقيم والمعايير الثقافية السائدة. مثلا إذا كان الافتراض بالتوزيع غير متساوي للسلطة و ضرورة تركيز السلطة في الأعلى هو السائد في الثقافة التنظيمية ،فمن المحتمل جدا أن يكون هيكل تنظيمي مركزي ،وإذا فرضت الثقافة التنظيمية على الموظفين و المديرين استعارة المؤسسة كآلة ، أي كنظام منظم وموحد حيث يقلل من اليقين في العمل ومن ثم يتحول إلى في شكل هيكل رسمي ،متخصص جدا وله إدارات وظيفية.

لا تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي فقط قبل التنفيذ لكن أيضا أثناء التنفيذ و يكون هذا التأثير من شقين ايجابي و سلبي ،عندما يكون الهيكل التنظيمي الجديد و الثقافة التنظيمية الحالية متوافقة تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الهيكل التنظيمي المحدد ،من خلال عملية إضفاء الشرعية عليه حيث يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه سلوك الموظفين في عملهم اليومي ،ويحدد أساليب الموظفين في إجراء المهام ،وطريقة تفاعلهم مع الآخرين ،وطريقة اتخاط القرار .فإذا كان السلوك الناتج عن الهيكل التنظيمي المختار أو المحدد

<sup>1</sup> علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، "تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ،حجم 8، 2016، الصفحة 28-83

<sup>2</sup> حليلو نبيل، ببة حامدي، " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: أية علاقة؟"،(دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية بسكرة)،مجلة الافاق للعلوم، العدد(6) 2017،الصفحة 428

متوافقا مع قيم الثقافة الحالية فسوف يضيفي الشرعية على الهيكل التنظيمي في نظر أعضاء المؤسسة كنموذج مناسب ومفيد من حيث تحقيق المصالح التنظيمية و الفردية .و بالتالي في هذه الحالة سيكون للثقافة التنظيمية تأثير على الهيكل التنظيمي الجديد.إذا كان الهيكل التنظيمي المحدد غير متوافق مع الثقافة التنظيمية الحالية فلن يكون مشروعا في نظر أعضائه ،في هذه الحالة يجب تغيير الثقافة أو الهيكل التنظيمي ، وهذا يتوقف على طريقة حل حالة النفور أو اللانسجام المعرفي ،اذا كان الهيكل التنظيمي الجديد يوجه الموظفين إلى التصرف في عملهم اليومي بطريقة لا تتفق مع القيم و القواعد الثقافية الحالية التي يحترمونها ،فهذه الحالة تؤدي إلى إحباط الموظفين بسبب التنافر بين القيم و القواعد من ناحية و الأنشطة التي يشاركون فيها من جهة أخرى ويعملون بطريقة لا يعتبرونها صحيحة أو مفيدة وهنا يميل أعضاء المؤسسة بالخروج من هذه الحالة بأسرع وقت وذلك بطريقتين :

الأولى : يتم حل هذا التنافر من خلال العمل المستمر وفقا للقيم و القواعد الثقافية الحالية وعودة الأعضاء إلى سلوكهم السابق الذي يتوافق مع هذه القيم أي لا يتم تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد،وبالتالي الثقافة التنظيمية تزيل الشرعية عن الهيكل التنظيمي و تجعله يبدو غير مجدي أو غير فعال في أعين أعضاء المؤسسة ،ومن ثم ترتفع الثقافة التنظيمية كحاجز لا يمكن التغلب عليه لتنفيذ هيكل تنظيمي محدد. في مثل هذه الحالة يصبح نموذج المعلن عنه حاليا (حرف ميت).يتم تطبيق الهيكل بشكل رسمي وليس له أي تداعيات ،من الممكن أيضا تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد،ولكن بشكل جزئي أو في شكل معدل حتى يضمن الاتساق مع القيم و الثقافة الحالية .

ثانيا :لحل هذا التنافر هي أن يسود الهيكل التنظيمي وتغير الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nebojsa Janicijevic, «The Mutual impact of Organizational culture and structure »,Economic Annals, Volume LVIII, No. 198, September 2013,page 39-41

### خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل التنظيم في المؤسسة من خلال أربعة زوايا : الوظيفية ، الهيكلية ، والعلائقية، والتحكمية ،وبعض مصطلحات المرتبطة بالتنظيم ،ثم أنواع ومبادئ التنظيم التي يتم اعتمادها عند إعداده. والهيكل التنظيمية التي تعتبر من مخرجات التنظيم من خلال التطرق إلى مفهوما ومكوناتها وآليات التنسيق، والأسس والأبعاد(التعقيد،الرسمية،المركزية) التي تستخدم لتسهيل عملية تصميم الهياكل التنظيمية، والتعرف على أهم نماذج هيكله المؤسسات ،وعملية تصميم الهيكل المختار من وجهة نظر كل من Mintzberg و Peter Drucker ،والمدخل الفوقي الذي يبدأ من تحديد استراتيجيات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ،ثم تحديد الادارت والوظائف والسلطات إلى غاية التنسيق بينهما. أما المدخل التحتي الذي يبدأ من قاعدة المؤسسة أي من تحليل الأنشطة ومهام العمل ثم تحديد معدلات الأداء وتصميم الوظائف وتوصيفها، ثم تجميع الوظائف في أقسام. وأخيرا رسم الخريطة التنظيمية وإعداد الدليل التنظيمي لتسهيل فهم الهيكل التنظيمي الجديد ،وتعمل المؤسسات على تطوير هياكلها التنظيمية والتي هي امتداد لعملية التصميم بدءا من تقييم هياكلها لمعرفة نقاط الضعف وإجراء تحسينات عليها والتكيف مع التغيرات الخارجية ،واستخدام أهم أساليب لتطويرها كأسلوب الإدارة بالأهداف والإغناء الوظيفي و توسيع الأعمال.

ولا يوجد هيكل تنظيمي واحدا في جميع المؤسسات لأن هناك محددات تجعله يختلف من مؤسسة لأخرى والتي لها تأثير مباشر في تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية ،حيث تم مناقشة هذه المحددات التي كانت أولها : تتمثل في الاستراتيجية والأهداف حيث قام العديد من الباحثين بدراسة تأثير الإستراتيجية على تصميم و تطوير هيكل المؤسسة فيتم إعداده على أساس الاستراتيجية القائمة ،وعندما تتطور الأهداف وتتغير تتطلب الحاجة إلى تغيير وتطوير الهيكل لأن نجاح المؤسسات اليوم لا يرتبط بصياغة الرؤية المستقبلية فحسب وإنما أيضا تصميم نموذج تنظيمي يجسد الغايات والأهداف.أما بالنسبة لحجم المؤسسة حيث كلما زاد حجمها يتطلب تغييرا في هيكلها وفي درجة التخصص وتقسيم العمل أي تزداد الرسمية ،و اللامركزية ، والتعقيد. أما فيما يخص محدد الثالث الذي يتمثل في التغيير التكنولوجي واستخدام الحاسب الآلي وتغيير طرق الانتاج مما أدى الى ضرورة إدخال تغييرات وتحسينات في الهياكل التنظيمية كتخفيض عدد العاملين في التخصصات. أما المحدد الأخير وهو بيئة المؤسسة حيث كلما كانت البيئة مستقرة كان تصميم الهيكل الآلي هو المناسب ،أما اذا كانت بيئة المؤسسة غير مستقرة فيتم تصميم هيكل عضوي.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية  
لمحددات تصميم و تطوير الهيكل  
التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**

## تمهيد

بعد استعراض أهم محاور الدراسة النظرية، فتم تخصيص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمحددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء هذه الدراسة من خلال اختيار عينة مقصودة موجهة إلى أفراد العاملين بمختلف وظائفهم و درجاتهم في 10 مؤسسات إقتصادية بولاية سعيدة لمعرفة و كشف عن واقع و حقيقة محدّدات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة. و يرجع سبب إختيار هذا النوع من العينة : على أن تم توجيه الاستبانة العينة لمدراء، ومدراء الفرعيين، و رؤساء مصالح باعتبارهم يمثلون قمة الهرم التنظيمي و لهم القدرة على اتخاذ القرارات، و أيضا تم الاستعانة بالوظائف الأخرى التي تستطيع الإجابة على أسئلة الاستبانة، و تم إختيار هذا النوع من العينات يرجع أيضا إلى المسافة الفاصلة بين المؤسسات و كذا الوقت.

و يتضمن هذا الفصل وصفا للأساليب الإحصائية المستخدمة، و إجراءات تصميم أداة الدراسة، و أدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية و عينتها، من أجل إختبار الفرضيات الدراسة للتوصل إلى نتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث .

حيث تم تقسيم البحث إلى :

المبحث الأول: أدوات الدراسة

المبحث الثاني: عينة البحث

### المبحث الأول : أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات و المعلومات من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و المتمثلة في الوثائق والسجلات ،استمارة استبيان ،المقابلة و الملاحظة ،كما سوف نتطرق إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

#### المطلب الأول :الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل و معالجة البيانات التي تم تجميعها ،تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على أساس دراسة الإطار النظري من حيث شروط إستخدام كل أسلوب إحصائي ومدى ملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة و فرضياتها ،وتم ذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة العلوم الإجتماعية " Statistical Package for Social Science " و يرمز لها اختصارا (spss).وتم استخدام مقياس ليكرت في الدراسة .

ويعبر مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس عن قياس العبارات بحيث يأخذ هذا المقياس التصنيف التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

طول الفئة = ( الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

حيث: يتم حساب المدى (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أو الفئة الصحيحة (0.80=4/5) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ، و يصبح طول الخلية كما يلي:

من 1 إلى 1.80 تمثل موافق بشدة

من 1.80 إلى 2.60 تمثل موافق

من 2.60 إلى 3.40 تمثل محايد

من 3.40 إلى 4.20 تمثل غير موافق

من 4.20 إلى 5 تمثل غير موافق بشدة

- اختبار التوزيع الطبيعي: Kolmogrove-Smirnov : يستخدم لمعرفة طبيعة البيانات هل البيانات تتبع توزيعا محدد أم لا .
- معامل ألفا كرومباخ : من أجل التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة ، أي درجة ثبات أداة القياس و يأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر و الواحد، كما هو معروف أن قيمة المعامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6.
- معامل الارتباط بيرسون: استخدامه لمعرفة إن كان هناك علاقة بين محاور ،وقوة العلاقة حيث الارتباط يكون قويا عند اقترابه للواحد، وضعيفا عند اقترابه للصفر .
- التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار إجابات عند أفراد العينة.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة من أسئلة الاستمارة.
- الوزن النسبي: يستخدم لمعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، ونحصل عليه من خلال قسمة المتوسط الحسابي على أعلى درجة يأخذها المقياس.
- الوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، أي معدل المشاهدات في التوزيع<sup>1</sup>.
- الانحراف المعياري : يستخدم لقياس مدى تشتت إجابات عينة البحث أو الدراسة عند وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: هو معامل نسبي يستخدم للمقارنة بين تشتت بيانات ظاهرتين

#### المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات و هما:

📌 أولا: المصادر الثانوية: وهي المذكرات والوثائق التي تمثلت في البيانات الداخلية، حيث تم الاعتماد

عليها كوسيلة لجمع البيانات الخاصة ب:

- ✓ تعريف المؤسسة وموقعها
- ✓ وظائف المؤسسة
- ✓ البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي
- ✓ عدد العمال

<sup>1</sup> نيل جمعة صالح نجار، "الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss"، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان-أردن، الطبعة الأولى، 2014،

ثانيا:المصادر الأولية :قمنا باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي الاستبانة و المقابلة الشخصية

كما تم الاستعانة بالملاحظة كأداة مساعدة .

- ولإعدادها الاستبيان تم الاعتماد على :

✓ مراجعة الدراسات السابقة

✓ أدبيات التي وردت في الجانب التطبيقي

✓ الواقع الميداني في المؤسسات عينة الدراسة

✓ آراء أستاذ المشرف

ومن أجل جمع البيانات تم تصميم الإستبانة من خلال توحيد نوع وطريقة الأسئلة الموجهة لأصحاب المؤسسات، وهذا ما ذهب إليه موريس أنجريس إلى أن مصير مرحلة تحليل النتائج مرهون بمدى إهتمامنا بكيفية صياغة سؤال والطرح الجيد لها،وقدم مجموعة من النصائح أهمها:

- ينبغي أن يكون كل سؤال يعبر عن فكرة واحدة فقط ،و تجنب الأسئلة الغامضة و المركبة.
- أن تكون صياغة الأسئلة حيادية و لا توجه المبحوث إلى إجابة محددة بتأثير من الباحث عن صياغته لسؤاله.
- الحرص على استخدام العبارات البسيطة المعروفة في مجتمع البحث الذي سيوجه له البحث وتجنب الرموز العلمية و الاختصارات المتعارف عليها في ميدان التخصص لذي يجب استخدام ألفاظ مشتركة بين أفراد المجموعة.
- تحفيز المبحوث بتوجيه أسئلة تثير اهتمامه، و تكون سهلة و تشجعه على الاهتمام بالاستبيان، كما يجب أن لا يكون عدد الأسئلة كثيرا حتى لا ترهق المبحوث(لا تزيد عن 30)<sup>1</sup>

وقد شملت استمارة الاستبانة حوالي 30 سؤال موزعة على 4 محاور .

القسم الأول : يتمثل في المعلومات حول المجيب والتي تتضمن الوظيفة،الخبرة،المستوى التعليمي.

و القسم الثاني : يتمثل في أربعة محاور

المحور الأول: خاص بالإستراتيجية وأهداف المؤسسة شمل 8أسئلة

المحور الثاني: يتمثل في متغير حجم المؤسسة شمل 6أسئلة

المحور الثالث: الخاص بمتغير التكنولوجيا شمل 8 أسئلة

المحور الرابع: المتمثل في بيئة المؤسسة شمل 8 أسئلة

<sup>1</sup> بوترة بلال، " بعض الاعتبارات المنهجية في استخدام الاستبيان في البحوث الاجتماعية"،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمدة لخضر-العدد25،مارس 2018،الصفحة 290

**المبحث الثاني : عينة البحث**

من أجل استكمال مقتضيات المذكرة و اختبار الفرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا من خلال هذا المبحث تحديد حجم وخصائص العينة أولا ،ثم التعريف بالمؤسسات محل الدراسة .

**المطلب الأول : حجم و خصائص العينة**

تتكون عينة الدراسة من مدراء ،ومدراء فرعيين ،رؤساء مصالح،على مستوى المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، والمتمثلة في 10 مؤسسات والتي تختلف في طبيعة نشاطها و نوع الصناعة أو الخدمة التي تختص بها كل مؤسسة من المؤسسات التي تم بحثها، و سبب اختيارنا لهذه المؤسسات راجع الى التغيرات و التطورات التي شاهدها في هيكلها التنظيمي، نشاطها، الحجم ، التكنولوجيا المستخدمة .

حيث تم توزيع 110 إستبانة ،وتم استرجاع 98 إستبانة صالحة

الجدول رقم(4) : يبين توزيع الاستبيانات على العينة

عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسات
5	5	شركة نפטال سعيدة
15	20	مؤسسة انتاج الحليب و مشتقاته
12	15	مؤسسة المواد الكاشطة
19	20	مؤسسة الاسمنت
12	12	شركة الأكياس
11	11	مؤسسة للمياه المعدنية سعيدة
9	10	شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجهة الغربية
4	5	عزوز للمياه المعدنية والمشروبات الغازية
6	7	مطاحن الفرسان
5	5	مصنع الأجر بسعيدة
98	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وكانت مواصفات العينة على النحو التالي :

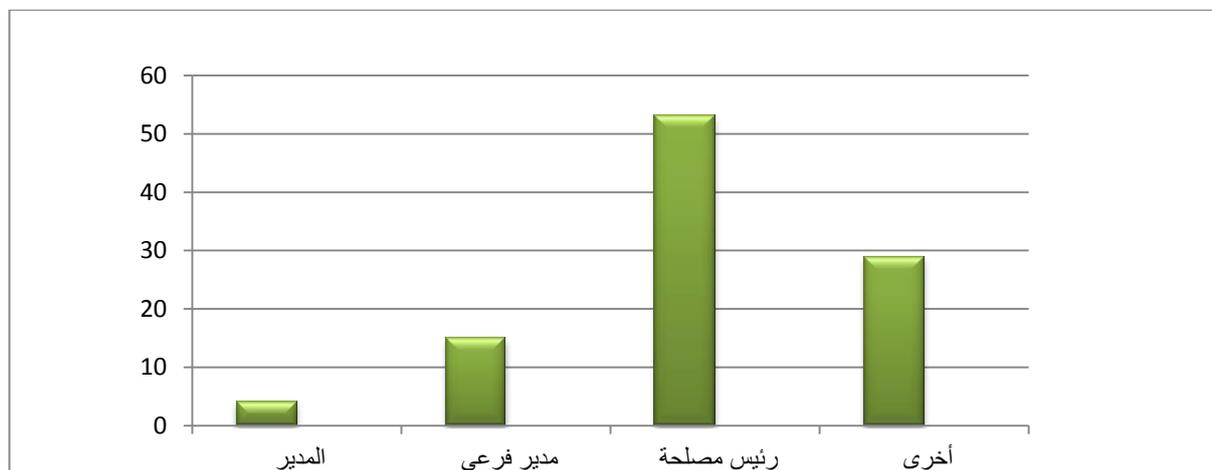
أولاً: الوظيفية

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية

الوظيفية	التكرار	النسبة
المدير	4	%4.1
مدير فرعي	15	%15.3
رئيس مصلحة	52	%53.1
أخرى	27	%27.6
المجموع	98	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v20

الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v20

من الجدول و الشكل البياني أعلاه نجد أن %4.1 أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير، و %15.3 يشغلون مدراء فرعيين، بينما %53.1 وظيفتهم رؤساء مصالح، و أيضا نجد %27.6 يشغلون وظائف أخرى ، و لقد حرصت الباحثة على توزيع الاستبانة على تلك الفئات لأنها تشمل الفئات القادرة على الإجابة على فقراتها من واقع خبرتهم و أدائهم.

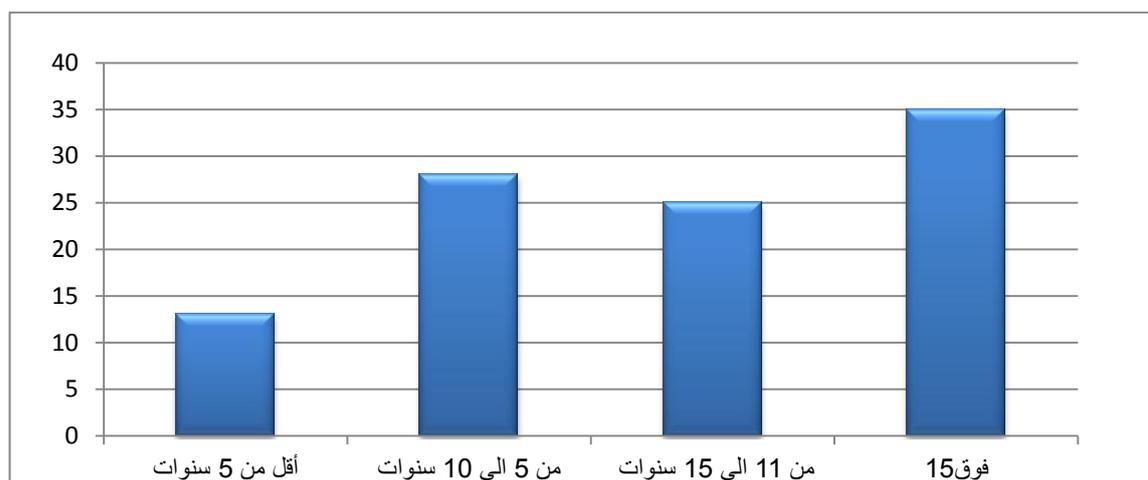
وبالتالي نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة رؤساء مصالح.

الجدول رقم(6):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	13.3 %
من 5 الى 10سنوات	28	28.6 %
من 11 الى 15 سنوات	22	22.4 %
فوق 15	35	35.7%
المجموع	98	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v20

الشكل رقم(14):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v20

من الجدول و الشكل البياني أعلاه نجد أن 13.3 % من أفراد العينة خبرتهم 5 سنوات فأقل، و 28.6 % منهم سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10سنوات ،وت 22.4%تراوح سنوات خبرتهم ما بين 11-15سنة ، و 35.7%خبرتهم فوق 15 سنة.

و عليه فإن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة أي يتمتعون بالخبرات الطويلة في مجال العمل و هذا يزيد الثقة في النتائج التي تم الحصول عليها من قبل الباحثين.

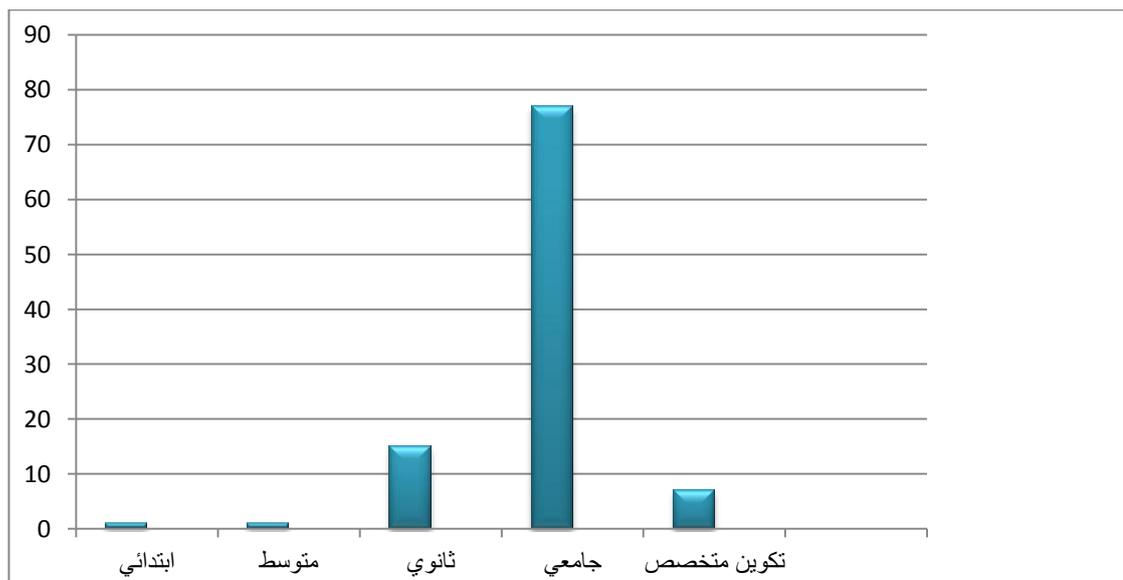
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	1%
متوسط	1	1%
ثانوي	14	14.3 %
جامعي	75	76.5 %
تكوين متخصص	7	7%
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v20

الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 20

من الجدول و الرسم البياني أعلاه نجد أن 1% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي إبتدائي، و 1% مستواهم التعليمي متوسط، أما 14.3 % مستواهم التعليمي ثانوي، في حين 76.5 % يمثلون المستوى الجامعي، و 7% تكوينهم متخصص.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي مما يدل على أن مستواهم المعرفي مرتفع ، حيث بلغت % 76.5 و هذا مؤشر ايجابي يدل على فهم أسئلة الاستبانة و الاجابة عليها بالشكل الصحيح من قبل الباحثين .

### المطلب الثاني : تقديم عينة البحث

سوف نعرض فيما يلي معلومات عامة حول المؤسسات التي احتوتها الدراسة:

#### أولاً: مؤسسة مطاحن الفرسان

- اسم المؤسسة: مطاحن الفرسان
- نشاط المؤسسة: انتاج الفرينة و الدقيق و النخالة
- عدد العمال: 116
- تاريخ التأسيس: 5 جويلية 1980
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة ذات أسهم spa
- الموقع الجغرافي: المنطقة الصناعية رقم 1، سعيدة.
- رأسمال يقدر ب: 425.000.000

#### المصدر: وثائق المؤسسة

في سنة 1965 تحويل القمح أصبح من مهمة شركة SN SEMPAC التي ورثت هذا العمل من الحقبة الاستعمارية فكانت تقوم ب 23 عملية تسميد لصنع العجائن الغذائية، في سنة 1979 تأسست مؤسسة مطاحن سعيدة وزودت بمطحنتين واحد للقمح اللين و الثانية للقمح الصلب، في سنة 1990 المؤسسة احتوت على 5 مجمعات المسماة مجمعات الرياض (GROUP ERIAD SBA)، و في سنة 1998 أصبح مجمع الرياض سيدي بلعباس يتكون من وحدتين، وحدة سعيدة و الوحدة القديمة بولنوار (BOULENOUAR) التي أغلقت في جوان 2002. وفي نهاية 2014 تم إنشاء 12 مجمع آخر تحت تسمية SGP ( SOCIETE DE GESTION DE ) (PARTICIPATION DE L'ETAT).

تجمع مجموعة "AGRODIV" حاليًا ثلاثة SGP: Cegro ، والتي تشمل كل ما هو إنتاج الدقيق والخميرة والسميد والمعكرونة (Enajus) (المعلب والعصير) والترامال (نكهات الطعام). في عام 2016 ، كجزء من التنظيم الجديد لمجموعة AGRODIV ، تم ربط مصنع SAIDA ، الذي ينتمي إلى مجموعة سيدي بلعباس ، بفرع Céréales LAGHOUAT.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

انطلقت مؤسسة مطاحن سعيدة في العمل بتاريخ 5 جويلية 1980 وهي عبارة عن فرع تابع لمجمع الرياض سيدي بلعباس، أعيد تجديدها في 2014/12/01 و في عام 2016 أصبحت تابعة فرع الأغواط للحبوب تنتج المؤسسة ستة أنواع من المنتجات و هي : فرينة اعتيادية، فرينة ممتازة، الدقيق الرفيع، الدقيق المتوسط ، الدقيق الخشن و النخالة الخشنة.

### ثانيا: مؤسسة سفيد للمياه المعدنية و المشروبات الغازية

- اسم المؤسسة: عزوز للمياه المعدنية والمشروبات الغازية (AEMBG)
- نشاط المؤسسة: صناعي، الماء المعبأ في قارورات
- عدد العمال: 86
- تاريخ التأسيس: 2004 و شرعت في الانتاج جويلية 2006.
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي.
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL
- الموقع الجغرافي: منطقة سفيد المعروفة بمياهها الجوفية المعدنية، في بلدية سيدي أحمد حوالي 50 كلم عن بلدية سعيدة، على امتداد الطريق الوطني سعيدة بشار.

### المصدر: وثائق المؤسسة

وحدة " AEMBG " هي اختصار ل: عزوز للمياه المعدنية و المشروبات الغازية،تندرج ضمن استراتيجية التطوير و التنمية في قطاع الصناعات الغذائية، إذ لديها مطاحن لإنتاج الفرينة. تأسست وحدة " AEMBG " 2004، لكنها شرعت في الإنتاج في جويلية 2006. وتنتج مؤسسة سفيد نوعين من المنتجات في السوق: ماء المعبأ في ( PET 0.33L, PET 0.5L, PET 1.5L ,PET 5L, PET 19L, gobelet de 0.25l ) و الماء المعطر المعبأ في قارورات ( PET 0.5L, 1et 2l )، بالإضافة الى هذين النوعين كانت مؤسسة سفيد تنتج المشروبات الغازية فيما مضى .حيث يوجد بها عمال مؤهلين لتشغيل آلات الانتاج، كما ان المؤسسة تسير التطور التكنولوجي من حيث الالات التي تستخدمها في العملية الإنتاجية ،و لها شهادة ISO 9001 نسخة 2015،وتقوم مؤسسة سفيد بمجموعة من المهام أهمها:انتاج المياه المعدنية و ذلك لإشباع رغبات المستهلكين ،المحافظة على الحصة السوقية و مكانتها ،تزويد أقسام الإنتاج بالمواد الأساسية ،إبرام عقود و اتفاقيات مع المؤسسات الاخرى ،ضمان للعملاء وجود المنتج في اي مكان و زمان ،مواجهة المشاكل التي تتعرض لها الوحدة و ذلك بوضع مخطط يتماشى مع مستلزمات المؤسسة،الإهتمام بالنوعية والجودة كما و نوعا

- اسم المؤسسة: مؤسسة المواد الكاشطة
- نشاط المؤسسة: إنتاج وتسويق المنتجات الكاشطة
- عدد العمال: 124
- تاريخ التأسيس: 1982 .
- رأس مال الأسهم: 00, 174500000
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة مساهمة SPA
- الموقع الجغرافي: المنطقة الصناعية، سعيدة

المصدر: وثائق المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكيماويات ENAVA سنة 1982، حيث في 5 فيفري 1997 و في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية أصبحت أصلا و لها فروع من بينها (سعيدة، جيجل، وهران، الثنية) وهي تختص في إنتاج الزجاج و المواد الكاشطة، تفرعت ABRAS عن شركة الأم لتختص في إنتاج المواد الكاشطة، وحرصت على إبقاء علاقة التكامل و التعاون بينهما وبين الشركات الأخرى المختصة في إنتاج الزجاج بإتباع استراتيجيات معينة. تحرص المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية و استثمارهم لإعطاء العائد الايجابي، اما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة الى إجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة و تنتهج سياسة التسريح. و تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف أنحاء الوطن من بينها عنابة، حاسي مسعود، رويبة، وهران، تيارت... الخ.

- اسم المؤسسة: مؤسسة انتاج الحليب و مشتقاته
- نشاط المؤسسة: انتاج الحليب و مشتقاته
- عدد العمال: 86
- تاريخ التأسيس: تأسست سنة 1988.
- راس المال: 197.380.000
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري.
- الصفة القانونية للمؤسسة: SPA
- الموقع الجغرافي: المنطقة الصناعية ولاية سعيدة

#### المصدر: وثائق المؤسسة

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية: الناحية الشرقية ORELAIT ، الناحية الوسطى OROLAC ، الناحية الغربية OROLAIT .

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران . تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

وحدة سعيدة \* المنبع \* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرته إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن . كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

### خامسا: مؤسسة الإسمنت

- اسم المؤسسة: مؤسسة الاسمنت SCIS
- نشاط المؤسسة: انتاج مادة الإسمنت من نوع CPJ42.5 Kg F/Mm
- عدد العمال: 280 (في سنة 2020)
- تاريخ التأسيس: 1 جانفي 1979
- رأسمال اجتماعي ب: 1.050.000.000.00
- الطاقة الانتاجية: 500000 طن سنويا.
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة عمومية .
- الصفة القانونية للمؤسسة: SPA شركة مساهمة .
- شهادة: ISO9001
- الموقع الجغرافي: دائرة الحساسنة ، تبعد حوالي 3 كيلومترات عن مقر الدائرة أي حوالي 20 كيلومتر عن الولاية.

### المصدر: وثائق المؤسسة

مشروع بناء مصنع الإسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1979 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة،و في سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفه انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء و تمثلت هذه الشركات الأجنبية في الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.والشركة الإيطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.و في سنة 1979 بدا الانتاج بعد الانتهاء من بناء المصنع و كان خروج أول كيس في الفاتح من افريل 1979.

و في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في اكتوبر 1982 التي جمعت كل من :

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- مصنع بني صاف ،مصنع زهانة ،مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير)،وحدة الجبس بوهران ،وحدة الصخر الحريري بزهانة ،الوحدات التجارية على مستوى الغرب .

و في سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة الى وحدتين :وحدة الاسمنت ،وحدة الجير . و بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و طلك في 28 ديسمبر 1997مع تحديد راس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة براس مال ب 105.000.000.000دج و هي تابعة لمجمع GIC ERCO . يسيرها مدير عام و هو رئيس مجلس إدارتها.

### سادسا: وحدة الأكياس (المجمع الصناعي للورق و السليلوز) بعين الحجر.

- اسم المؤسسة: شركة الأكياس SACAHEH
- نشاط المؤسسة: تحويل الورق الى اكياس ذات احجام مختلفة (اكياس الاسمنت، الجبس،الغراء...)
- عدد العمال: 60
- راس المال: 267600000.00 دج
- الصفة القانونية للمؤسسة: SPAشركة ذات أسهم.
- الموقع الجغرافي: مقرها الاجتماعي عين الحجر و لاية سعيدة

### المصدر: وثائق المؤسسة

في عهد الاستعمار الفرنسي قام أحد المعمرين بإنشاء معمل سنة 1919م لانتاج الورق من المواد الأولية المتمثلة في الحلفاء و التبن و بعد الاستقلال و في اطار استرجاع الدولة الجزائرية لممتلكاتها تم تأميم الشركة في 16 أفريل 1963م فأصبحت احدى وحدات الشركة الوطنية لصناعة السليلوز (SONIC). وفي سنة 1976م و نظرا للطلب المتزايد على الأكياس في السوق المحلية خاصة في الغرب الجزائري ظهرت فكرة إنشاء معمل خاص بصناعة الاكياس بدلا من المعمل القديم الذي احتكت آلاته و أصبح لا تساير التكنولوجيا الجديدة ،و في هذا الإطار قام المعنيون بالشركة الوطنية لصناعة السليلوز بإجراء دورة للمستخدمين في المركبات الكبرى و تم استيراد آلات لصناعة الأكياس ذات تكنولوجيا ألمانية HOOULMAN-GARTMAN تم تركيب الالات من طرف مبعوثين عن الشركة الالمانية و فتحت الوحدة أبوابها رسميا في 01/04/1982م،و من ذلك التاريخ مازالت تعمل في انتاج الاكياس الخاصة بتعبئة الإسمنت الصناعي و بعض المواد الغذائية النشوية.و قد عرفت الشركة عدة تغيرات فيما يخص اسمها التجاري فمن وحدة تابعة ل SONIC ، أصبحت

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

إحدى وحدات الشركة الوطنية ENPAC التي حلت محل هذه الأخيرة في منتصف الثمانينات. و في نهاية التسعينات و في اطار الإصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية أصبحت هذه الوحدة إحدى فروع المجمع الصناعي للورق و السليلوز GIPEC وهذه الأخيرة إحدى المجمعات HOLDING المؤسسة القابضة للصناعات الكيماوية و الصيدلية. وفي 2000/06/01م تم إنشاء شركة أكياس رسميا برأس مال إجتماعي قدره 25000.000.00. وفي 2001 م رفعت رأسمالها الإجتماع إلى 84000.000.00 دج وهي شركة ذات أسهم كفروع مستقل عن GIPEC مقرها الاجتماعي بعين الحجر ولاية سعيدة. أما في 2002م تم إعادة رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 150.000.000.00 اما في 2020 وصل إلى 267600000.00 دج.

### سابعاً: مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

- اسم المؤسسة: مؤسسة للمياه المعدنية سعيدة EMS
- عدد العمال: 150 أو 350
- نشاط المؤسسة: انتاج المياه المعدنية و المشروبات المختلفة غير الحكولية
- تاريخ بدا النشاط: 1967
- راس المال الإجتماعي: 1369000000.00
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة ذات مسؤولية محدودة
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة خاصة .
- الموقع الجغرافي : المنطقة الصناعية بسعيدة.

### المصدر : وثائق المؤسسة

وحدة انتاج المياه وهي تسمية قانونية وشكها القانوني التي كانت تسمى أنا ذاك بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة EMSS و نتيجة للركود الاقتصادي الذي عرفته الجزائر وعجز المؤسسة عن المواصلة نشاطها قامت الحكومة بخصصتها سنة 2008 وتحويلها من مؤسسة وطنية الى شركة ذات مسؤولية محددة، خاصة تسمى الماء المعدني سعيدة EMS. نشاطها متمثل في تعبئة المياه المعدنية في عبوات بأحجام مختلفة وهي: ماء معدني في قارورة بسعة 5ل، ماء معدني في قارورة بسعة 0.33ل ،ماء معدني في قارورة بسعة 0.5ل ، و في أواخر 2014 شهدت المؤسسة قفزة نوعية تمثلت في توسيع المركب و إضافة خطين للانتاج جديدين تنتج المؤسسة مشروبات غازية بعد وجود " Soft combact drinksnks" و من بينهم مشروب كسييرا - La casera بالاضافة الى مشروب Orangina،

ثامنا: مؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع بسعيدة سعيدة

- اسم المؤسسة: شركة نפטال سعيدة
- عدد العمال: 78
- نشاط المؤسسة: نقل وتسويق المواد البترولية مثل العجلات الزيوت الوقود منتجات خاصة والزفت
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة ذات اسهم
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري.
- الموقع الجغرافي : المنطقة الصناعية

المصدر: وثائق المؤسسة

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، ولقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية. ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية. تضم منطقة سعيدة 16 نفاط و مراكز بيع : GD 03 (تسيير مباشر). GL 04 (تسيير حر). RO 04 (بائع عادي)، و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

**UND L'سعيدة** : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية

سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي

على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume)، المطاط (Pneumatique)

[CLPB] لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفطال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفطال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

**مهامها :** مؤسسة نفطال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نفطال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية، غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان ) ،الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite،الإطارات المطاطية، غاز البترول كوقود سير غاز،الغاز الطبيعي كالوقود.

### تاسع: مؤسسة سونلغاز

- اسم المؤسسة: شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجهة الغربية
- عدد العمال: 100
- نشاط المؤسسة: توزيع الكهرباء و الغاز
- تاريخ التأسيس: 1974 (شركة الأم)
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة اسهم SPA
- الموقع الجغرافي : نهج احمد مدغري- سعيدة

**المصدر:** وثائق المؤسسة

هي فرع من فروع مجمع سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ، تنتمي إداريا لمركز التوزيع الجهوي غربا (وهران) مهامها الرئيسية: توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الإعطاب، استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز ،تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد،تسويق الكهرباء والغاز

- اسم المؤسسة: مصنع الأجر سعيدة
- عدد العمال: 147
- نشاط المؤسسة: صنع و انتاج الأجر أو الطوب الأحمر
- الصفة القانونية للمؤسسة: شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL
- طبيعة ملكية رأس المال: مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي.
- الموقع الجغرافي : الطريق إلى سيدي بلعباس - بن عدوان.

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ،حيث تم التطرق إلى معرفة أساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات ،كما تم الإشارة إلى أدوات جمع البيانات و المعلومات و المتمثلة في الوثائق و السجلات ، و الاستبانة الموجة لأفراد عينة الدراسة المكونة من 98 فرد عامل ،كما تم الاستعانة بالملاحظة و المقابلة الشخصية .

حيث تم جمع الاستبيانات عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية مع العينة محل الدراسة حتى نرفع من نسبة الاستجابة و كذا الإجابة على التساؤلات التي يمكن أن تصدر من مسير المؤسسة و العاملين .

كم تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة خصائص العينة المدروسة حيث تبين أن :

- غالبية أفراد عينة الدراسة رؤساء مصالح بنسبة 53.1%
- كما ان غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة أي يتمتعون بالخبرات الطويلة في مجال العمل بنسبة قدرت 35.7%
- أما فيما يخص المستوى التعليمي غالبية أفراد عينة الدراسة كانت تملك المستوى التعليمي جامعي بنسبة % 76.5.

و قمنا بتقديم عينة البحث المتمثلة في 10 مؤسسات اقتصادية وإعطاء لكل مؤسسة تعريفها وعدد عمالها و نشاطها و الصفة القانونية لكل مؤسسة.

الفصل الثالث: اختبار الفرضيات  
ومناقشة النتائج لمحددات تصميم  
و تطوير الهيكل التنظيمي في  
المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد

بعد دراسة الاطار النظري و الجانب المنهجي للدراسة ،سيتم تخصيص هذا الفصل إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ،و دراسة جودة البيانات و التحليل الوصفي للمتغيرات و ذلك بدراسة التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة من محاور الاستبيان وهي الإستراتيجية و الأهداف ،حجم المؤسسة ،تكنولوجيا المؤسسة ، بيئة المؤسسة ،ونسبة التكرارات الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق بشدة) ، و لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة فسيتم الاستعانة بالمتوسط الحسابي أي الوزن النسبي لمعرفة درجة موافقة و اهمية كل عبارة و الانحراف المعياري لمعرفة تشتت او تمركز موافقة كل عبارة ، و كما سوف يتم الاستعانة بمعامل الاختلاف لمعرفة ترتيب كل من متغيرات الدراسة و درجة تأثيرها ،و في الأخير سوف نقوم بمناقشة و تفسير النتائج المتوصل إليها.

حيث تم تقسيم البحث الى :

المبحث الأول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

## المبحث الأول : تحليل البيانات

نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل بيانات الدراسة و ذلك باختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة هل البيانات الدراسة تتبع توزيع طبيعي أم لا ، كما سوف نتطرق الى اختبار ثبات و صدق أداة الدراسة.

### المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي و ثبات أداة الدراسة

#### أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي من عدمه ، تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف .  
Kolmogorov- Smirnov Test (K-S)

وتم إختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع توزيع طبيعي .
- الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي .

#### الجدول رقم (8): يبين نتائج اختبار Kolmogrove- Smirnov

مستوى المعنوية sig	القيمة الإحصائية	إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov Test (K-S)
0.2	0.067	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يبين الجدول أعلاه مستوى المعنوية sig لكل محاور الإستبانة ،حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية ، و بالتالي البيانات المتاحة تتبع توزيع طبيعي.

### ثانيا: ثبات و صدق أداة الدراسة

إن ثبات المقياس يعني استقراره و عدم تناقضه مع نفسه ، و بالتالي فإنه سيعطي النتائج نفسها اذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ،يعني أن الثبات هو الاستقرار (stability) و اتساق (consistency) المقياس ، و من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الإستبانة هو مقياس ( Cronbach's Alpha )، و يشير أنه إذا بلغت قيمة اختبار ألفا كرونباخ أقل من (0.60) ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، و يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، أما إذا بلغت (0.80) فأكثر تعد نسبة ثباته جيد.

و يعني الصدق (Validity) أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه ،أي هل المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة و ليس شيء آخر.<sup>1</sup>

و الصدق أنواع استخدمنا منها صدق المحتوى (content validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة و هذا بدوره يعتمد على حجم المعلومات التي تم دراستها بخصوص الموضوع<sup>2</sup>.

و لقياس الصدق حسابيا أو رياضيا فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، و يوضح الجدول أدناه قيم معامل الثبات و الصدق لمتغيرات الدراسة حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (9) : معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach لقياس ثبات الإستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
محور الإستراتيجية و الأهداف	8	0.774	0.879
محور الحجم المؤسسة	6	0.807	0.898
محور تكنولوجيا	8	0.798	0.893
محور البيئة	8	0.725	0.851
جميع محاور الإستبانة	30	0.893	0.944

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20

<sup>1</sup> Sekrana,Uma « Research methods for business, A skill building approach » 4thed. 2003,John Wiley et sonc ,Inc page 311,206

<sup>2</sup> Cooper , D R , et Schindler ,P S. « Business research methods» 12 th end, 2014, Boston:McGraw-Hill, page 257

واضح من النتائج المبينة في الجدول(5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الإستبانة كذلك فإن قيمة معامل الثبات تساوي **0.893** أكبر من القيمة **0.6** وهي القيمة المقبولة إحصائياً ،وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع و تعتبر هذه النسبة ملائمة للدراسة ،و بذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق و ثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها

#### المطلب الثاني : الصدق البنائي لمحاور الإستبانة

من أجل معرفة صدق وثبات المحاور ، قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الأربعة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss ،و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم (10):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية sig
1	تؤثر الإستراتيجية و أهداف المؤسسة في تصميم الهيكل التنظيمي	<b>**0.617</b>	<b>0.00</b>
2	يؤثر الخيار الاستراتيجي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	<b>**0.629</b>	<b>0.00</b>
3	تؤثر الإستراتيجية على مستوى الوظيفي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	<b>**0.638</b>	<b>0.00</b>
4	تؤثر إستراتيجية وحدات الأعمال على تصميم الهيكل التنظيمي .	<b>**0.488</b>	<b>0.00</b>
5	تصميم هيكل التنظيمي للمؤسسة ينطلق من أهداف المؤسسة.	<b>**0.662</b>	<b>0.00</b>
6	تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه .	<b>**0.469</b>	<b>0.00</b>
7	تطور الهيكل التنظيمي يتم وفق تطور اهداف المؤسسة .	<b>**0.679</b>	<b>0.00</b>
8	تؤثر الأهداف التشغيلية و التنفيذية على تطوير الهيكل التنظيمي .	<b>**0.782</b>	<b>0.00</b>

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.469 فيما كان الحد الأعلى 0.782 .

و عليه فإن جميع فقرات المحور الأول متنسقة داخليا مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

**الجدول رقم (11):**معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية sig
9	يؤثر حجم مؤسستكم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	**0.603	0.00
10	كلما يزداد حجم المؤسسة يؤدي الى تحديد نوع تصميم الهيكل التنظيمي و تطوره (إما افقيا أو عموديا).	**0.731	0.00
11	اتساع حجم المؤسسة يستدعي وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي.	**0.704	0.00
12	كبر حجم المؤسسة يفرض إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات.	**0.717	0.00
13	كلما يزداد حجم مؤسسة مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي لفرض درجة من الرسمية.	**0.764	0.00
14	كبر حجم المؤسسة تتخفف المركزية وزيادة تفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي	**0.756	0.00

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.603 فيما كان الحد الأعلى 0.764 .

وعليه فان جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

**الجدول رقم (12) :** معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية sig
15	تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسستكم .	**0.729	0.00
16	يعمل استخدام التكنولوجيا على تبادل المعلومات مما يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي .	**0.639	0.00
17	تدقق جودة المعلومات و دقتها باستخدام التكنولوجيا يؤثر في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	**0.762	0.00
18	تكنولوجية المؤسسة تعتمد على معرفة الإجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية)	**0.701	0.00
19	تكنولوجية المؤسسة تزيد من حرية إنجاز العمل في الهيكل التنظيمي .	**0.668	0.00
20	يؤثر استخدام التكنولوجيا في تقليص مستويات الادارية (مستويات التفويض)	**0.572	0.00
21	تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي الى تطوير الكفاءات العلاقاتية ( نقل المعرفة ) مما تطرأ تغيرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي.	**0.654	0.00
22	تطبيق التكنولوجيا في مؤسستكم تسمح بالتفاعل مابين الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي .	**0.401	0.00

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.401 فيما كان الحد الأعلى 0.762 .

وعليه فان جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثالث مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

**الجدول رقم(13):**معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية sig
23	للتغيرات البيئة (الخارجية، الداخلية) تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي	**0.619	0.00
24	تاخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	**0.586	0.00
25	يتاثر تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بخصائص السوق (عدد العملاء ، درجة انقسام السوق ، المنافسون ...).	**0.411	0.00
26	التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير وتصميم الهيكل التنظيمي.	**0.716	0.00
27	كلما ازداد تغير العوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي	**0.675	0.00
28	كلما كانت بيئة المؤسسة غير المستقرة تتطلب وتطوير الهيكل التنظيمي.	**0.671	0.00
29	يؤثر المورد البشري على احداث تغيرات و تطورات في هيكل المؤسسة.	**0.578	0.00
30	تؤثر ثقافة المؤسسة (القيم و العادات و المعتقدات) على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	**0.526	0.00

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.411 فيما كان الحد الأعلى 0.716

وعليه فان جميع فقرات المحور الرابع متنسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الرابع مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

و عليه من خلال نتائج الثبات و الاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا أداة الدراسة (الإستبيان) و صدق اتساقها الداخلي بدرجة مرتفعة .

### المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

سوف يتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية و مناقشة النتائج حيث قبل ذلك سوف نقوم بحساب التكرارات و النسب المئوية لكل محور لمعرفة درجة موافقة لكل محور من محاور الدراسة ، و من ثم سوف يتم تحليل وتوصيف آراء و إجابات أفراد الدراسة نحو الإستراتيجية و الأهداف ، والحجم والتكنولوجيا و بيئة المؤسسات الاقتصادية بغية معرفة الوزن النسبي لكل منهما.

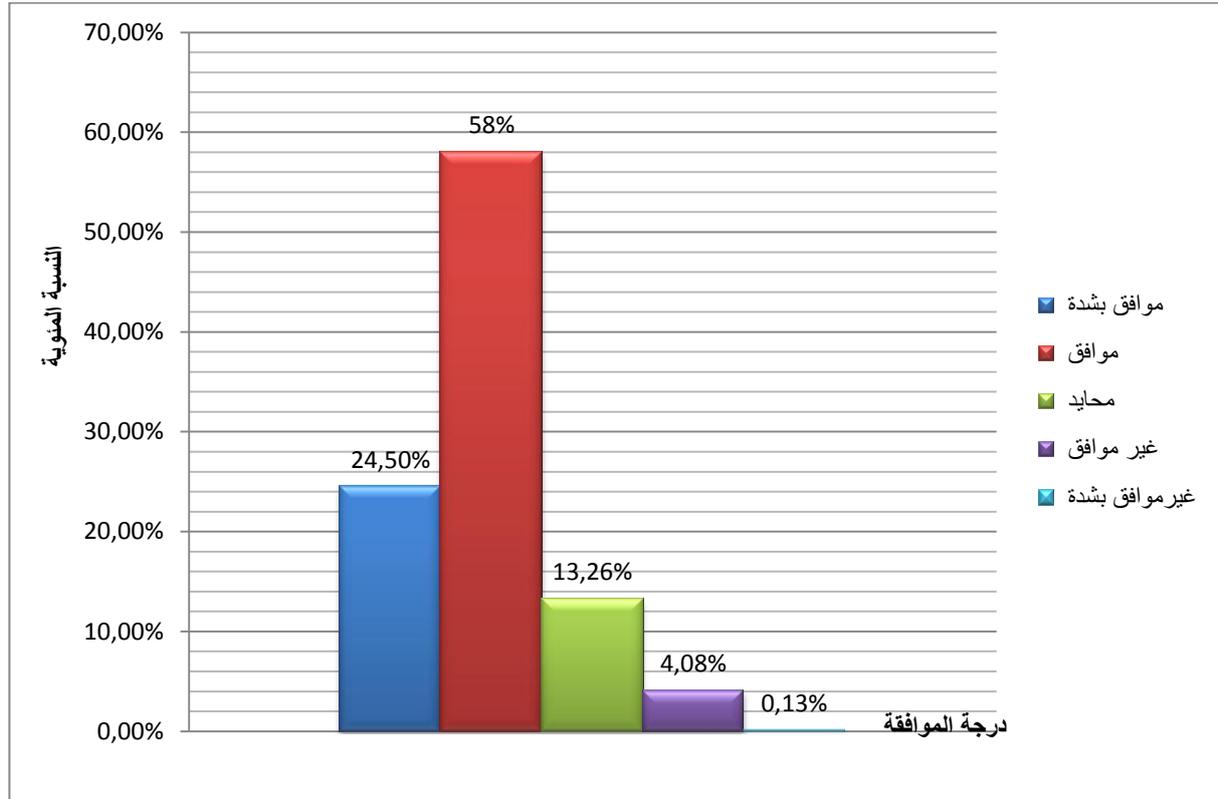
🚩 أولا : اجابات المستجوبين على عبارات محاور الدراسة

## 1- الإستراتيجية و أهداف المؤسسة

### جدول(14): يوضح التكرارا و النسبة المئوية لمحور -الاستراتيجية و الأهداف

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤثر الإستراتيجية وأهداف المؤسسة في تصميم الهيكل التنظيمي .	26	62	7	3	0
		%	26.5	63.3	7.1	3.1
2	يؤثر الخيار الاستراتيجي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	30	54	9	4	1
		%	30.6	55.1	9.2	4.1
3	تؤثر الإستراتيجية على مستوى الوظيفي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي	28	58	12	0	0
		%	28.6	59.2	12.2	0
4	تؤثر إستراتيجية وحدات الأعمال على تصميم الهيكل التنظيمي .	19	59	18	2	0
		%	19.4	60.2	18.4	2
5	تصميم هيكل التنظيمي للمؤسسة ينطلق من أهداف المؤسسة.	28	55	9	6	0
		%	28.6	56.1	9.2	6.1
6	تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه .	15	67	10	6	0
		%	15.3	68.4	10.2	6.1
7	تطور الهيكل التنظيمي يتم وفق تطور اهداف المؤسسة .	19	59	16	4	0
		%	19.4	60.2	16.3	4.1
8	تؤثر الأهداف التشغيلية و التنفيذية على تطوير الهيكل التنظيمي .	25	45	22	6	0
		%	25.5	45.9	22.4	6.1
	الإستراتيجية وأهداف المؤسسة	24	57	13	4	0.125
		%	24.5	58	13.26	4.08

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20



شكل رقم (16) يوضح درجة الإجابة على المحور الأول - الاستراتيجية وأهداف المؤسسة -

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

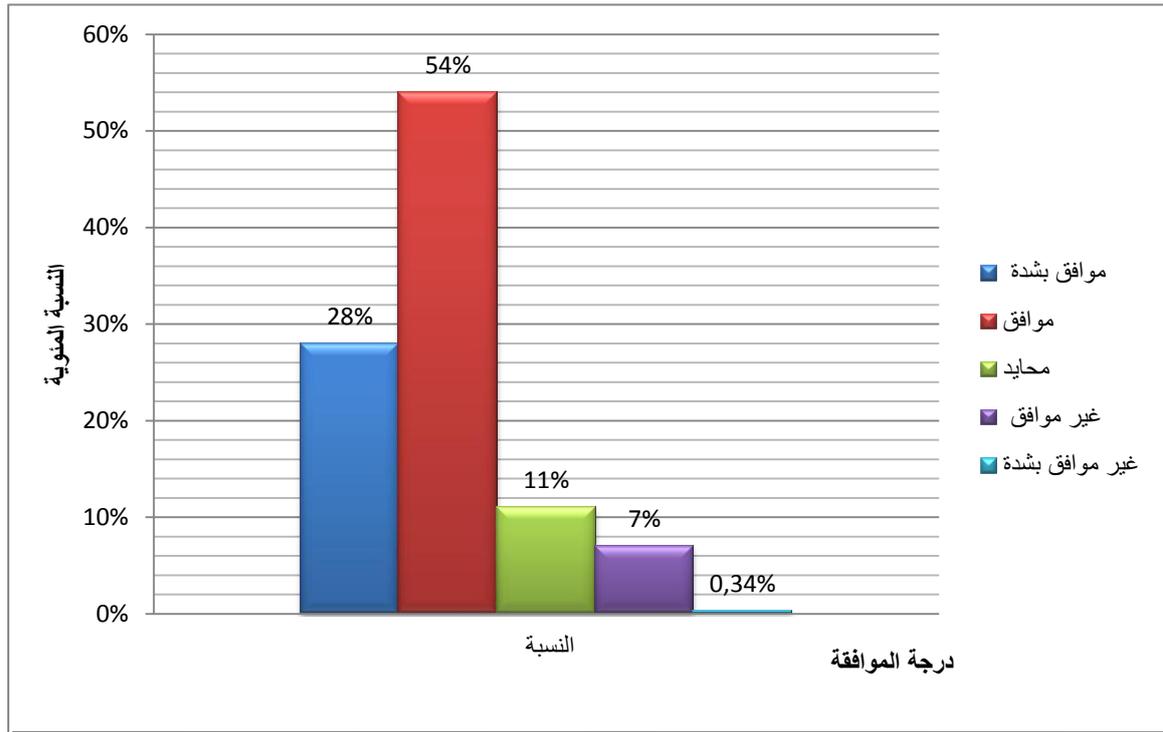
من خلال الجدول أعلاه و المدرج التكراري نلاحظ أن نسبة 82.5% من المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة، أي هناك تأثير الإستراتيجية وأهداف المؤسسة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي وهذه النسبة عالية و تدل على أن المؤسسات الاقتصادية تأخذ في تصميميها و تطويرها للهيكل التنظيمية الخاصة بها تأثير الخيار الاستراتيجي والاستراتيجيات على مستوى الوظيفي ،و وحدات الأعمال ، كما تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه ،بينما كانت نسبة 17.47% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة .

## 2- حجم المؤسسة

جدول(15): يوضح التكرار و النسبة المئوية لمحور - حجم المؤسسة-

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يؤثر حجم مؤسستكم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	25	59	7	7	0
		25.5 %	60.2	7.1	7.1	0
2	كلما يزداد حجم المؤسسة يؤدي الى تحديد نوع تصميم الهيكل التنظيمي و تطوره (إما افقيا أو عموديا).	23	54	15	5	1
		23.5 %	55.1	15.3	5.1	1
3	اتساع حجم المؤسسة يستدعي وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي.	33	52	9	4	0
		33.7 %	53.1	9.2	4.1	0
4	كبر حجم المؤسسة يفرض إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات.	31	50	11	6	0
		31.6 %	51	11.2	6.1	0
5	كلما يزداد حجم مؤسسة مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي لفرض درجة من الرسمية.	28	50	11	9	0
		28.6 %	51	11.2	9.2	0
6	كبر حجم المؤسسة تتخفف المركزية وزيادة تفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي	20	54	14	9	1
		20.4 %	55.1	14.3	9.2	1
	حجم المؤسسة	27	53	11	7	0.33
		28 %	54	11	7	0.34

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v 20



الشكل رقم (17) يوضح درجة الإجابة على المحور الثاني - حجم المؤسسة -  
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

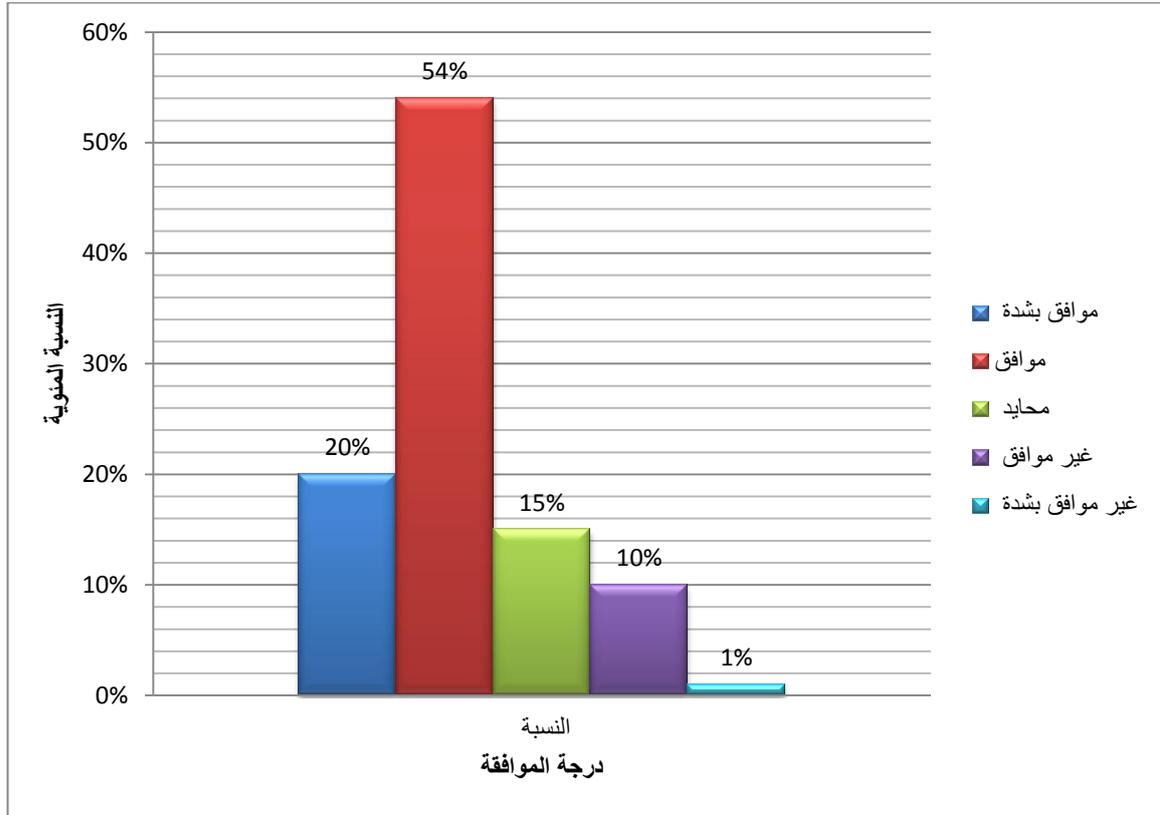
من خلال الجدول أعلاه و المدرج التكراري نلاحظ أن نسبة 82% من المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة، أي هناك تأثير حجم المؤسسة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي وهذه النسبة عالية وتدل على أن المؤسسات الاقتصادية تأخذ في تصميميها و تطويرها للهيكل التنظيمية الخاصة بها تأثير حجم المؤسسة حيث كلما زاد حجم المؤسسة يتطلب ذلك تطوير و استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي، بينما كانت نسبة 18.34% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة .

### 3- تكنولوجيا المؤسسة

جدول(16): يوضح التكرار و النسبة المئوية لمحور -تكنولوجيا المؤسسة-

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسستكم .	ت	25	45	19	9
		%	25.5	45.9	19.4	9.2
2	يعمل استخدام التكنولوجيا على تبادل المعلومات مما يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي .	ت	17	53	12	15
		%	17.3	54.1	12.2	15.3
3	تدقق جودة المعلومات و دقتها باستخدام التكنولوجيا يؤثر في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	ت	27	44	11	15
		%	27.6	44.9	11.2	15.3
4	تكنولوجيا المؤسسة تعتمد على معرفة الإجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية)	ت	15	55	18	9
		%	15.3	56.1	18.4	9.2
5	تكنولوجيا المؤسسة تزيد من حرية إنجاز العمل في الهيكل التنظيمي	ت	19	50	21	7
		%	19.4	51	21.4	7.1
6	يؤثر استخدام التكنولوجيا في تقليص مستويات الادارية (مستويات التفويض)	ت	7	53	23	14
		%	7.1	54.1	23.5	14.3
7	تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي الى تطوير الكفاءات العلاقاتية ( نقل المعرفة ) مما تطرأ تغيرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي.	ت	18	63	8	8
		%	18.4	64.3	8.2	8.2
8	تطبيق التكنولوجيا في مؤسستكم تسمح بالتفاعل ما بين الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي .	ت	29	57	7	3
		%	29.6	58.2	7.1	3.1
	تكنولوجيا المؤسسة	ت	20	53	15	10
		%	20	54	15	10

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20



الشكل رقم (18) يوضح درجة الإجابة على المحور الثالث - تكنولوجيا المؤسسة -

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات Excel

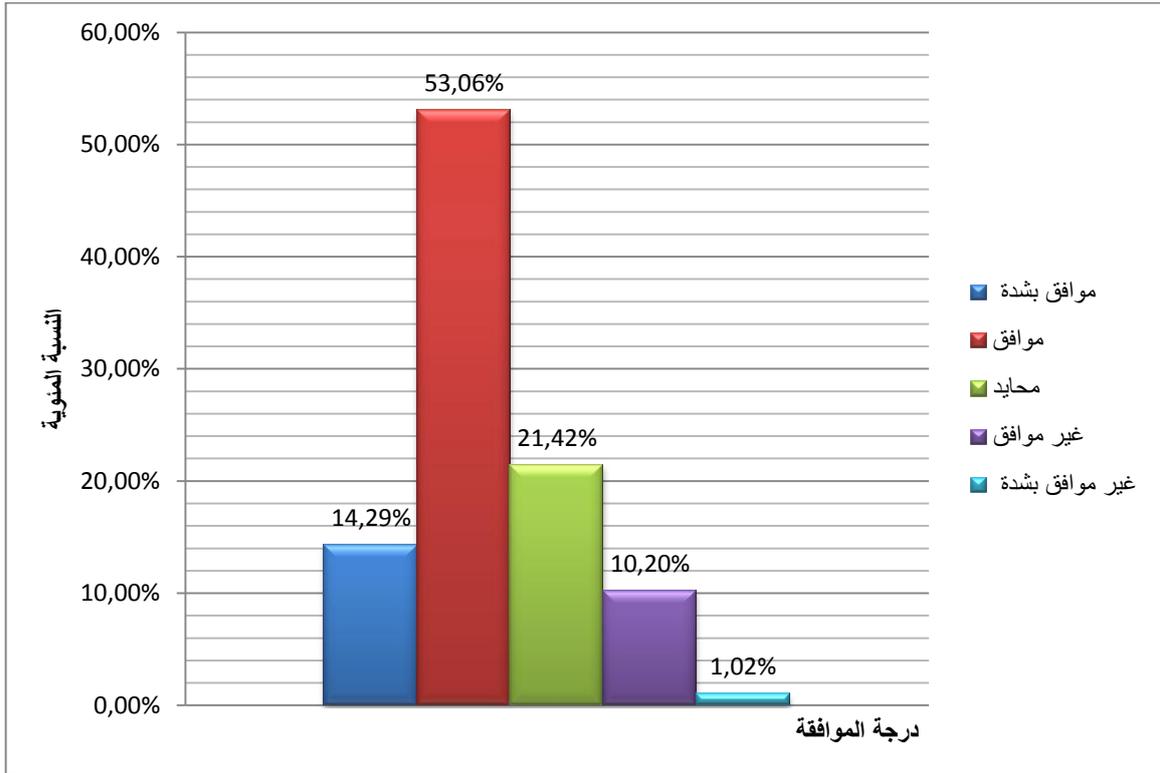
من خلال الجدول أعلاه و المدرج التكراري نلاحظ أن نسبة 74% من المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة ، أي هناك تأثير تكنولوجيا المؤسسة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي وهذه النسبة عالية و تدل على أن المؤسسات الاقتصادية تأخذ في تصميمها و تطويرها للهيكل التنظيمية الخاصة بها، تأثير التكنولوجيا مما تسهل عمل الهيكل التنظيمي من خلال معرفة الاجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي و التفاعل مابين الوحدات الوظيفية و تطوير الكفاءات العلاقاتية تؤدي الى تغييرات و تطورات في الهيكل التنظيمي ،بينما كانت نسبة 26% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة .

#### 4- بيئة المؤسسة

جدول(17): يوضح التكرار و النسبة المئوية لمحور - بيئة المؤسسة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	للتغيرات البيئة ( الخارجية، الداخلية ) تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي	14	54	19	9	2
		%	14.3	55.1	19.4	9.2
2	تاخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	12	53	24	9	0
		%	12.2	54.1	24.5	9.2
3	يتاثر تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بخصائص السوق	12	51	24	10	1
		%	12.2	52	24.5	10.2
4	التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير و تصميم الهيكل التنظيمي.	16	53	16	13	0
		%	16.3	54.1	16.3	13.3
5	كلما ازداد تغير العوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي	13	57	17	10	1
		%	13.3	58.2	17.3	10.2
6	كلما كانت بيئة المؤسسة غير المستقرة تتطلب و تطوير الهيكل التنظيمي.	14	48	25	9	2
		%	14.3	49	25.5	9.2
7	يؤثر المورد البشري على احداث تغيرات و تطورات في هيكل المؤسسة.	18	62	14	2	2
		%	18.4	63.3	14.3	2
8	تؤثر ثقافة المؤسسة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .	16	40	32	7	3
		%	16.3	40.8	32.7	7.1
	بيئة المؤسسة	14	52	21	10	1
		%	14.29	53.06	21.42	10.2

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v20



الشكل رقم (19) يوضح درجة الإجابة على المحور الرابع - بيئة المؤسسة -

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول أعلاه و المدرج التكراري نلاحظ أن نسبة 67.35% من المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة ، أي هناك تأثير بيئة المؤسسة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي وهذه النسبة عالية و تدل على أن المؤسسات الاقتصادية تأخذ في تصميميها و تطويرها للهيكل التنظيمية الخاصة بها تأثير البيئة الداخلية و الخارجية مما تطرأ تغيرات و تطورات في الهيكل المؤسسة ،بينما كانت نسبة 32.64% من الإجابات بين الحياد وعدم .

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لإثبات صحة الفرضية الرئيسية سوف يتم أولاً اختبار مدى صحة الفرضيات الفرعية كما يلي:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يعرض الجدول رقم (18) فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الأولى : تؤثر الاستراتيجية و الأهداف على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

الجدول رقم (18) الوزن النسبي لمتغير الاستراتيجية و أهداف المؤسسات الاقتصادية

الترتيب حسب الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	37.4 %	0.668	1.87	تؤثر الإستراتيجية وأهداف المؤسسة في تصميم الهيكل التنظيمي .
3	38 %	0.806	1.90	يؤثر الخيار الاستراتيجي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .
1	36.8 %	0.621	1.84	تؤثر الإستراتيجية على مستوى الوظيفي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي
5	40.6 %	0.680	2.03	تؤثر إستراتيجية وحدات الأعمال على تصميم الهيكل التنظيمي .
4	38.6 %	0.790	1.93	تصميم هيكل التنظيمي للمؤسسة ينطلق من أهداف المؤسسة .
7	41.4 %	0.707	2.07	تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه .
6	41 %	0.723	2.05	تطور الهيكل التنظيمي يتم وفق تطور اهداف المؤسسة
8	41.8 %	0.851	2.09	تؤثر الأهداف التشغيلية و التنفيذية على تطوير الهيكل التنظيمي .
	39.438 %	0.45709	1.9719	الاستراتيجية و الأهداف

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم( 18 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الاستراتيجية وأهداف المؤسسة **1.9719** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق أي بمستوى عال ، والانحراف المعياري بلغ **0.45709** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة .

كما نلاحظ أيضا أن الوزن النسبي لعبارات المحور الاستراتيجية و أهداف المؤسسة تتراوح بين **36.8% - 41.8 %** (ترتيب تصاعدي) حيث :

- جاءت العبارة الثالثة وهي " تؤثر الإستراتيجية على مستوى الوظيفي على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي " في الترتيب الأول بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره **1.84** أي بوزن نسبي **36.8 %** ،وانحراف معياري **0.621** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تؤثر الإستراتيجية وأهداف المؤسسة في تصميم الهيكل التنظيمي " من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره **1.87** أي بوزن نسبي **37.4 %** ، و انحراف معياري **0.668** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " يؤثر الخيار الاستراتيجي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي "من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره **1.90** أي بوزن نسبي **38 %** ، وانحراف معياري **0.806** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- و جاء العبارة الخامسة التي تنص على " تصميم هيكل التنظيمي للمؤسسة ينطلق من أهداف المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره **1.93** أي بوزن نسبي **38.6 %** ، وانحراف معياري **0.790** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة؛

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تؤثر إستراتيجية وحدات الأعمال على تصميم الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.03 أي بوزن نسبي % 40.6 ، وانحراف معياري 0.680 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " تطور الهيكل التنظيمي يتم وفق تطور اهداف المؤسسة " بمستوى عال من بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.05 أي بوزن نسبي % 41 ، وانحراف معياري 0.723 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة التي تنص على " تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه " بمستوى عال من بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.07 أي بوزن نسبي % 41.4 ، وانحراف معياري 0.707 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- فيما جاءت العبارة الأخيرة التي تنص على " تؤثر الأهداف التشغيلية و التنفيذية على تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.09 ،وانحراف معياري 0.851 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة .

و بقراءة هذه النتائج يتم قبول صحة الفرضية الأولى القائلة : تؤثر الإستراتيجية و الأهداف على

تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يعرض الجدول رقم (19) فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف إختبار مدى صحة الفرضية الثانية : يؤثر الحجم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

### الجدول رقم (19) الوزن النسبي لمتغير حجم المؤسسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	39.2 %	0.785	1.96	يؤثر حجم مؤسستكم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي
5	41 %	0.830	2.05	كلما يزداد حجم المؤسسة يؤدي الى تحديد نوع تصميم الهيكل التنظيمي و تطوره (إما افقيا أو عموديا).
1	36.8 %	0.756	1.84	اتساع حجم المؤسسة يستدعي وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي.
2	38 %	0.821	1.92	كبر حجم المؤسسة يفرض إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات.
4	40.2 %	0.879	2.01	كلما يزداد حجم مؤسسة مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي لفرض درجة من الرسمية.
6	43 %	0.889	2.15	كبر حجم المؤسسة تخفض المركزية وزيادة تفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي
	39.762 %	0.59071	1.9881	حجم المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم(19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور حجم المؤسسة **1.9881** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، و الانحراف معياري بلغ **0.59071** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة .

كما نلاحظ ايضا ان قيمة الوزن النسبي لعبارات المحور حجم المؤسسة تتراوح بين  $36.8\% - 43\%$

حيث :

- جاءت العبارة الثالثة وهي " اتساع حجم المؤسسة يستدعي وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي " في الترتيب الأول بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره **1.84** أي بوزن نسبي  $36.8\%$  ، وانحراف معياري **0.756** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن " كبر حجم المؤسسة يفرض إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات .بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره **1.92** ، وانحراف معياري **0.821** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " يؤثر حجم مؤسستكم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي . " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره **1.96** أي بوزن نسبي  $39.2\%$  ، وانحراف معياري **0.785** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " كلما يزداد حجم مؤسسة مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي لفرض درجة من الرسمية " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره **2.01** أي بوزن نسبي  $40.2\%$  ، وانحراف معياري **0.879** مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " كلما يزداد حجم المؤسسة يؤدي الى تحديد نوع تصميم الهيكل التنظيمي و تطوره (إما افقيا أو عموديا ). " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.05 أي بوزن نسبي % 41 ، وانحراف معياري 0.830 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- فيما جاءت العبارة الأخيرة التي تنص على " كبر حجم المؤسسة تتخفف المركزية و زيادة تفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي " من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.15 ، و انحراف معياري 0.879 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

و بقراءة هذه النتائج يتم قبول صحة الفرضية القائلة بأنه يؤثر الحجم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يعرض الجدول رقم (20) فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة : تؤثر التكنولوجيا على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

#### الجدول رقم (20) الوزن النسبي لمتغير تكنولوجيا المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية النسبية
تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسستكم .	2.12	0.900	42.4 %	3
يعمل استخدام التكنولوجيا على تبادل المعلومات مما يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي .	2.29	0.963	45.8 %	7
تدقق جودة المعلومات و دقتها باستخدام التكنولوجيا يؤثر في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.	2.17	1.036	43.4 %	4
تكنولوجيا المؤسسة تعتمد على معرفة الإجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي (المركزية ، الرسمية)	2.24	0.862	44.8 %	6
تكنولوجيا المؤسسة تزيد من حرية إنجاز العمل في الهيكل التنظيمي	2.19	0.869	43.8 %	5
يؤثر استخدام التكنولوجيا في تقليص مستويات الادارية	2.48	0.864	49.6 %	8
تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي الى تطوير الكفاءات العلاقاتية مما تطرأ تغيرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي.	2.09	0.826	41.8 %	2
تطبيق التكنولوجيا في مؤسستكم تسمح بالتفاعل مابين الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي .	1.90	0.818	38 %	1
<b>تكنولوجيا المؤسسة</b>	<b>2.1862</b>	<b>0.57612</b>	<b>43.724 %</b>	

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم(20) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور تكنولوجيا المؤسسة 2.1862 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق ، و الانحراف معياري بلغ 0.57612 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة .

كما نلاحظ أيضا ان قيمة الوزن النسبي لعبارات المحور تكنولوجيا المؤسسة تتراوح بين % 38-  
% 49.6 حيث :

- جاءت العبارة الثامنة وهي " تطبيق التكنولوجيا في مؤسستكم تسمح بالتفاعل ما بين الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي " في الترتيب الأول بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 1.90 أي بوزن نسبي ، و انحراف معياري 0.818 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي الى تطوير الكفاءات العلاقاتية مما تطراً تغيرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.09 أي بوزن نسبي 41.8% ، و انحراف معياري 0.826 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسستكم " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.12 أي بوزن نسبي % 42.4 ، و انحراف معياري 0.900 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تدفق جودة المعلومات و دقتها باستخدام التكنولوجيا يؤثر في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.17 أي بوزن نسبي % 43.4 ، و انحراف معياري 1.036 مما يدل على ارتفاع تشتت اجابات عينة الدراسة؛

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تكنولوجيا المؤسسة تزيد من حرية إنجاز العمل في الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.19 أي بوزن نسبي % 43.8 ، وانحراف معياري 0.869 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " تكنولوجيا المؤسسة تعتمد على معرفة الإجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.24 أي بوزن نسبي % 44.8 ، وانحراف معياري 0.862 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة التي تنص على " يعمل استخدام التكنولوجيا على تبادل المعلومات مما يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.29 أي بوزن نسبي % 45.8 ، وانحراف معياري 0.963 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- فيما جاءت العبارة الأخيرة التي تنص على " يؤثر استخدام التكنولوجيا في تقليص مستويات الادارية " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.48 أي بوزن نسبي % 49.6 ، وانحراف معياري 0.864 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة .

و براءة هذه النتائج يتم قبول صحة الفرضية القائلة بأن : تؤثر التكنولوجيا على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يعرض الجدول رقم (21) فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف إختبار مدى صحة الفرضية الرابعة : تؤثر البيئة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (21) الوزن النسبي لمتغير بيئة المؤسسة

الترتيب حسب الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	46 %	0.899	2.30	للتغيرات البيئة (الخارجية ،الداخلية ) تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي
5	46.2 %	0.805	2.31	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .
8	48.4 %	1.201	2.42	يتأثر تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بخصائص السوق
2	45.4 %	0.892	2.27	التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير وتصميم الهيكل التنظيمي.
3	45.6 %	0.859	2.28	كلما ازداد تغير العوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي
6	47.2 %	0.911	2.36	كلما كانت بيئة المؤسسة غير المستقرة تتطلب و تطوير الهيكل التنظيمي.
1	41.2 %	0.771	2.06	يؤثر المورد البشري على احداث تغيرات و تطورات في هيكل المؤسسة.
7	48 %	0.950	2.40	تؤثر ثقافة المؤسسة على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي
	45.944 %	0.53713	2.2972	بيئة المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم(21) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور تكنولوجيا المؤسسة 2.2972 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق ، و الانحراف معياري بلغ 0.53713 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة حول موافقة معينة .

كما نلاحظ أيضا ان قيمة الوزن النسبي لعبارات المحور بيئة المؤسسة تتراوح بين % 41.2 - 48.4

حيث :

- جاءت العبارة السابعة وهي " يؤثر المورد البشري على احداث تغيرات و تطورات في هيكل المؤسسة " في الترتيب الأول بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.06 أي بوزن نسبي % 41.2 ، و انحراف معياري 0.771 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير و تصميم الهيكل التنظيمي " من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.27 أي بوزن نسبي % 45.4 ، وانحراف معياري 0.892 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " كلما ازداد تغير العوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.28 أي بوزن نسبي % 45.6 ، و انحراف معياري 0.859 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " للتغيرات البيئة ( الخارجية ،الداخلية ) تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.30 أي بوزن نسبي % 46 ، وانحراف معياري 0.899 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.31 أي بوزن نسبي % 46.2 ، و انحراف معياري 0.805 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " كلما كانت بيئة المؤسسة غير المستقرة تتطلب و تطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ،بمتوسط حسابي قدره 2.36 أي بوزن نسبي %47.2 ، وانحراف معياري 0.911 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
  - جاءت في المرتبة السابعة العبارة التي تنص على " تؤثر ثقافة المؤسسة على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي " بمستوى عال من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.04 أي بوزن نسبي %48 ، وانحراف معياري 0.950 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
  - فيما جاءت العبارة الأخيرة التي تنص على " يتأثر تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بخصائص السوق " من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2.42 أي بوزن نسبي %48.4 ، و انحراف معياري 1.201 مما يدل على ارتفاع تشتت إجابات عينة الدراسة.
- و بقراءة هذه النتائج يتم قبول صحة الفرضية القائلة بأن تؤثر التكنولوجيا على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

#### إختبار الفرضية الرئيسية:

يعرض الجدول رقم (22) فيما يلي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف إختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية : يوجد مستويات تأثير لمحددات المختلفة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

الجدول رقم (22) الوزن النسبي لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الفرعية
1	23.18 %	39.438 %	0.45709	1.9719	الإستراتيجية و الأهداف المؤسسة
4	29.71 %	39.762 %	0.59071	1.9881	حجم المؤسسة
3	26.35 %	43.724 %	0.57612	2.1862	تكنولوجيا المؤسسة
2	23.38 %	45.944 %	0.53713	2.2972	بيئة المؤسسة

المصدر :من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

- يشير الجدول رقم (22) ، الى ان محدد الاستراتيجية و الأهداف هو الأكثر تأثيراً و أهمية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي حيث بلغ الوزن النسبي % 39.438 و معامل الاختلاف أقل نسبة %23.18؛
- أما محدد حجم المؤسسة بلغ معامل اختلاف % 29.71 حيث احتل المرتبة الرابعة ، و هذا يعكس التشتت الكبير في آراء العينة حول هذا المحدد ؛
- أما محدد تكنولوجيا المؤسسة : قيس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، و كانت النتائج حوله قد توزعت بين متوسط حسابي مرتفع 2.1862 أي بوزن نسبي % 43.724 ، و معامل اختلاف %26.35 ؛
- بيئة المؤسسة : احتل المرتبة الثانية، و كانت النتائج حوله قد توزعت بين متوسط حسابي 2.2972 أي بوزن نسبي % 45.944 ، و معامل اختلاف % 23.38 .

#### المطلب الثاني : مناقشة النتائج

من أجل معرفة درجة تأثير محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي على هيكله المؤسسات الاقتصادية ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات اقتصادية بولاية سعيدة ، و لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة ، و المقابلة ، و توزيع الاستبانة على العمال ذو وظائف مختلفة من مدراء ، ومدراء فرعيين ، رؤساء مصالح ، بالإضافة إلى الوظائف الأخرى لمعرفة واقع و حقيقة محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، و قد تضمنت الإستبانة الموجهة لأفراد العينة من أربع محاور وهي: الاستراتيجية و الأهداف ، و حجم المؤسسة ، و التكنولوجيا ، و بيئة المؤسسة. بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول موضوع الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج و هي:

بالنسبة لخصائص العينة:

- أغلبية أفراد العينة من رؤساء مصالح قدرت نسبتهم ب % 53.1 من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛
- بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي بنسبة % 76.5 ، من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، و هذا يشير الى أن مستواهم الدراسي مرتفع؛
- إن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد العينة الدراسة هو أكثر من 15 سنة إذ مثلوا ما نسبة % 35.7 من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، و هذا يشير إلى أن الفئة المدروسة يتمتعون بالخبرات طويلة الأجل في العمل مما يمكننا الحكم على درجة تأثير او مستوى الذي تؤثر به محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية .كما توصلت النتائج الدراسة أن محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي تؤثر على تصميم و تطوير هيكله المؤسسات الاقتصادية بدرجات متفاوتة حيث أن بالنسبة إلى :

### الاستراتيجية و الأهداف :

- بينت نتائج الدراسة أن عامل الإستراتيجية و الأهداف هو الأكثر تأثيرا و أهمية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي ،حيث حظي هذا المحور بدرجة موافقة مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة و هذا مؤشر على أن التغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي تكون من منطلق تأثير الأهداف و استراتيجية المؤسسة(الأهداف طويلة المدى) بالدرجة الأولى ،و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة الاقتصادية تحرص على تحقيق علاقة قوية بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي لإدراكها أن ذلك سيقود لها مستوى أداء عالي ،و هذا ما لحظناه و أكده مدراء المؤسسة الاقتصادية أنه يجب تعديل الهيكل وفق استراتيجية المؤسسة التي تنفذ ،من أجل تحقيق الانسجام اللازم في المؤسسة و الذي يسمح بتحقيق أهدافها .
- أظهرت نتائج الدراسة أن الأهداف التشغيلية و التنفيذية تؤثر على هيكل المؤسسة ،و يمكن تفسير ذلك أن هذه الأهداف تتبع من أهداف الاستراتيجية و التعبير الدقيق لمساهمة الإدارات الفرعية في تطبيق الإستراتيجية العامة ،حيث تؤثر في تصميم الهيكل لجعله وسيلة لتحقيق الأهداف و تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية و الفكرية و تنفيذ الخطط و بالتالي تحديد الأنشطة الواجب القيام بها و توفير سبل التنسيق فيما بينها أي يتم تقسيم الأهداف الإستراتيجية إلى نصف سنة أو سنة و بعدها يتم تقسيم الهدف إلى مهام محددة التي يجب القيام بها ،و تكون لكل مهمة نتيجة نهائية و ادارات و موظفين المسؤولين عن تنفيذها مثلا كتحقيق هدف زيادة المبيعات بنسبة معينة ؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية وحدات الأعمال و الاستراتيجية الوظيفية تؤثر على التصميم الخاص بالمؤسسة عال ،و يمكن تفسير ذلك أنه يتم تخصيص استراتيجية وظيفية للمؤسسة لتحقيق أهداف المستوى التنظيمي ولدعم استراتيجية المؤسسة و الأعمال الأخرى في كل قسم لتطوير أهداف معينة التي يتم تنفيذها من قبل العمال .و استراتيجية وحدات الأعمال التي تمتلك رسالة وأهداف مستقلة و تتيح للمؤسسة التي تنتمي إليها الاستجابة السريعة لتغيرات الأوضاع الاقتصادية أو السوقية مما تطرأ تغيرات على خصائص الهيكلية للمؤسسة من حيث التخصص و الرسمية واللامركزية و التنسيق وعدد المستويات الهرمية .
- كما لاحظنا أن معظم مؤسسات محل الدراسة تنتهج استراتيجية التي تتصف بدخول أسواق جديدة و المحافظة على الأسواق الحالية أي تسعى المؤسسات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة مع المحافظة منتجاتها الحالية ،التي تتماشى مع الهيكل المختلط بين الآلي و العضوي

### حجم المؤسسة :

- بينت نتائج الدراسة أن محدد حجم المؤسسة حظي بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة ، و احتل المرتبة الرابعة في درجة تأثيره على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي ،و يمكن تفسير ذلك أن زيادة حجم المؤسسة يؤثر بشكل واضح على خصائص أو أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث خفض المركزية وزيادة الرسمية بشكل متوسط
- بينت النتائج أن زيادة حجم المؤسسة يستدعي إضافة وحدات تنظيمية و إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات عال ، يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات تحقق ذلك من خلال فتح عدة فروع ،و لامركزية الأنشطة من أجل أن تكون أكثر استجابة؛
- أظهرت النتائج أن زيادة حجم لمؤسسة يؤدي إلى تطوير الهيكل لفرض درجة من الرسمية عال،و يمكن تفسير ذلك أن مؤسسات تسعى لتطوير منتجاتها و خدماتها و الوصول الى حجم معين من الانتاج أو التعاملات فحتاج إلى مزيد من رسمية الهيكل والقواعد وتخصص المهام ،و زيادة نطاق الإشراف و المزيد من تقسيم العمل؛
- بينت النتائج أن كبر حجم المؤسسة تتخفض المركزية و زيادة التفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي عال ،و يمكن تفسير ذلك أن اتساع حجم المؤسسة يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية أي تفويض جزء من صلاحيات الإدارة العليا باتخاذ القرارات الى المستويات الإدارية الأقل.

### تكنولوجيا المؤسسة :

- بينت النتائج أن محدد التكنولوجيا أخذ المرتبة الثالثة في تأثيره على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي ، و حظي هذا المحور بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة و هذا ما لاحظناه أن التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر و مستمر في علاقات العمال بالمؤسسة كما تؤثر على الاتصالات بينهم و على المستويات الإدارية و على الأداء و الإنجاز أي الكفاءات العملية ،و يكون تأثيرها على الوحدات داخل التنظيم أكثر منها على التنظيم ككل ،كما أن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي إلى تطوير الكفاءات العلاقاتية من خلال تقاسم المعارف ومشاركتها و تفعيل العلاقات بين الأفراد و التفاعل مع المحيط مما تطرأ تغييرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي ؛
- و أكد مدراء المؤسسات على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي يمكن فيه ادارة و رقابة الموظفين بطريقة أقل تكلفة و أكثر كفاءة ،و تزيد من حرية العمل أي تجعل

تكنولوجية المؤسسة تزيد من مرونة الموظف لانجاز عمله ، و تساهم في عملية التنسيق و الاتصال و التعاون و التعرف على اجراءات العمل ، وأن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها في كل مستويات الهيكل التنظيمي أي يتم تبادل المعلومات و البيانات بسهولة و بأقل جهد مابين الأقسام داخل المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لها ؛

- كما تأثرت هيكلية المؤسسات بشدة التقدم في المعلومات التكنولوجية التي تزيد من سرعة الاتصالات و تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء الوظائف كما أطلقت المؤسسات شبكات داخلية لتوحيد ونشر المعلومات على الموظفين ، كذلك تستخدم المؤسسات أدوات إلكترونية لتقديم الخدمة وتقديم الدعم لعملائها وتصميم المنتجات وإتمام المعاملات مع الموردين و الموزعين و شركاء الأعمال الآخرين.

### بيئة المؤسسة ( الداخلية و الخارجية ):

- بينت نتائج الدراسة أن بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية و درجة تأثير على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، حيث حظي هذا المحور بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة ، و يمكن تفسير ذلك أن تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية ذات أهمية بالغة لتصميم و تطوير هيكلية المؤسسات لأنه كلما كان هناك جمع المعلومات و دراسة و تحليل البيئة و معرفة مؤثراتها و جوانبها كلما أدى ذلك إلى استجابة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية و الاستفادة الكاملة من الفرص ، وتسير الأعمال بنجاح لتقليل فرص الخسائر و توسيع قاعدتها المالية و مواجهة المنافسة بشكل أكثر فعالية؛
- بينت نتائج الدراسة أن المورد البشري يؤثر على إحداث تغييرات و تطورات في هيكلية المؤسسة عال جدا ، و يمكن تفسير ذلك أن المورد البشري عامل مهم في تطوير و تصميم الهيكل لأنه هو الذي يقوم بالمهام و الوظائف و تعزز مكانه في الهيكل التنظيمي، و كما ان المؤسسات تمتلك موارد بشرية مهرة و ذات قدرات عالية لهم تأثير على هيكلية المؤسسة من حيث السهولة و التعقيد كالإطارات و العاملين المهرة ذات خبرات التي تسهل على المؤسسات عملية تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي؛
- كما بينت النتائج أن ثقافة المؤسسة تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي ، و يمكن تفسير ذلك و حسب ما لحظناه أن الثقافة التنظيمية تتضمن العديد من القضايا مثل كيفية عمل الإدارة ، و ما هي الالتزامات المحددة التي يتحملها المشرفون وكيف يمكن تمرير الشكوى أو المشكلات عبر مستويات تنظيمية مختلفة ، و ترتبط جميع هذه القضايا المتعلقة بالثقافة ارتباطا مباشرا بكيفية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تؤثر في تكوين أنظمة الاتصال وتساند بصورة مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الادارية أي

أنها توفر ذلك المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الادارية و مراكز صنع القرارات ، و يتم تطوير الهيكل التنظيمي تحت تأثير الثقافة التي تؤثر بدورها على قدرة المؤسسة على تنفيذ التغييرات بشكل فعال ، و بالتالي إذا كانت المؤسسة قادرة على الحفاظ على ثقافة فعالة فإنها تصبح قادرة على تطوير الهيكل التنظيمي جيد لأن الهيكل التنظيمي يمارس ضمن الثقافة التنظيمية؛

- أظهرت النتائج أن التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير و تصميم الهيكل التنظيمي عال ،يمكن تفسير ذلك أن الوسائل و الأجهزة و الأدوات التي يعتمد عليها المديرون في تصميم أو إنتاج أو توزيع السلع و الخدمات تؤدي الى تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي كتغيير جوهري في اسلوب أداء العمل؛
- أكدت النتائج أن كلما ازداد تغير العوامل البيئية الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي ، و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي و تتأثر بالظروف الاقتصادية و نشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى و استمراريتها مرهونة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة و بالتطوير المستمر و يكون الهيكل مستجيب لذلك ،أما في خصوص العوامل الاجتماعية الثقافية تأخذ بعين الاعتبار لأن المؤسسات محل الدراسة تحصل على المدخلات كالمواد الخام ، و الآلات ، و التكنولوجيا ، و القوى العاملة من المجتمع و التخلص من المخرجات أي السلع الجاهزة للمجتمع و بالتالي يجب على المؤسسات دراسة العوامل البيئية حتى تكون على دراية بالتغيرات في مستلزمات المدخلات و التغييرات في العوامل الاجتماعية كسلوك المستهلك للحصول على دعم و ثقة المستهلكين و ينتج عن هذا الدعم فرص عديدة لنمو و تطور المؤسسة ، و حالة المنافسة في السوق لضمان العمل السلس لدورة الأعمال؛
- كما أكد مدراء مؤسسات محل الدراسة أن سرعة تغيير و تطوير البيئة كالمنافسة ، زيادة سرعة إدخال تطورات جديدة و تم تحقيقها لابد أن تكون هناك متطلبات لإجراء تغييرات و تطورات على مستوى الهياكل التنظيمية؛

- كما صرح مدراء المؤسسة ان تطوير و تغيير الهيكل التنظيمي و خاصة الهيكل الوظيفي الجزء الصعب في المؤسسة لا يمكن تغييره بسهولة ، و إنما إعادة التنظيم الهيكل تكون تدريجيا و بطريقة تطويرية حسب ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل البيانات حيث تم استخدام اختبار توزيع الطبيعي و تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، و معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الدراسة وقد وجدنا أن معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 ، كما تم حساب معامل الارتباط لمعرفة الاتساق الداخلي و الصدق البنائي لمحاور الاستبيان ، ثم إلى اختبار الفرضية الرئيسية حيث توصلنا قبول صحة الفرضيات التالية أن:

- يوجد تأثير الاستراتيجية و الأهداف على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- يؤثر الحجم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- تؤثر التكنولوجيا على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .
- يوجد تأثير البيئة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- يوجد مستويات تأثير للمحددات مختلفة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

ثم سرد و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسات الاقتصادية تبين لنا الأهمية الواضحة لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي و خاصة ما أجرته من تعديلات على الهياكل التنظيمية حيث تؤثر على هيكله المؤسسات لكن بمستويات تأثير مختلفة ، فاحتلت الاستراتيجية و الأهداف الوزن الأكبر على تطوير و تصميم الهيكل في المؤسسة ، و جاء في المرتبة الثانية بيئة المؤسسة ، في حين تكنولوجيا المؤسسة جاءت في المرتبة الثالث أما حجم المؤسسة احتل المرتبة الرابعة .

الخاتمة

## الخاتمة :

من أجل تغطية هذه المتغيرات و للإجابة على الاشكالية المطروحة تم التطرق بداية في البحث عن طبيعة و متطلبات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي من خلال معرفة فلسفة التنظيم و مبادئه ، و قمنا بتسليط الضوء أيضا على الهيكل التنظيمي و مكوناته ، و الأسس ، و الأبعاد ، و طريقة تصميمه من وجهة نظر كلا من Mintzberg , Peter Drucker ، و المدخل الفوقي و التحتي، و التطرق الى أهم أساليب تطوير الهيكل التنظيمي الذي هو امتداد لعملية التصميم ، و في ختام التأطير النظري تم الحديث عن المحددات و توضيح تأثيراتها على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .

فالمسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية كان تأكيدا أيضا ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال ، حيث يوجد تأثير لمحددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

و ضمن هذه الحدود و بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث استطعنا التوصل إلى مجموعة من النتائج منها النظرية و التطبيقية و المتمثلة في:

### نتائج الدراسة النظرية :

- كل نظريات التنظيم ساهمت بمساهمة فعالة في إثراء الفكر التنظيمي ، لكن تظل النظرية التقليدية الممونة الأساسي للمديرين بالمبادئ الأساسية للتنظيم ، التي من خلال تطبيقها تحقق المؤسسات فاعلية أكبر؛
- التطور الذي شهدته التنظيم لا يلغي وجود الهياكل التنظيمية التقليدية ، لا يزال استخدامها على الكثير من المؤسسات التي يسود عملها المركزية ، و الرسمية ، و المعيارية العالية؛
- ليس هناك هيكلا جامدا يصلح لجميع المؤسسات و في جميع الأوقات ، بل يتوجب على كل مؤسسة أن تصمم هيكلها وفق ظروف و متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية و أن ينسجم هيكلها مع خطتها و برامجها و أهدافها و أن تكون له القدرة على التكيف و الانسجام التام مع هذه المتغيرات؛

- إن التحولات في عوامل البيئة الخارجية و الداخلية ،و المشكلات التي تواجهها المؤسسة ،تملي ضرورة تعديل و تطوير مناسب للهيكل التنظيمي من خلال منهجية تعتمد بشكل كبير على جميع آراء و ملاحظات أعضاء المؤسسة و إعطائهم الحرية في ممارسة العمل؛
- إن الفشل في فهم و تقدير العوامل المحيطة بالمؤسسة يؤدي إلى ظهور عدد من المشكلات التي يصعب حلها في الواقع سيقفل هامش الربح و اتاحة فرصة للتوسع للخطر؛
- أكد العديد من الباحثين و أولها دراسة A.Chandler ان إعداد الهيكل التنظيمي يكون على أساس الاستراتيجية القائمة و أي تغييرات في الاستراتيجية يقودنا دائما إلى تغيير و تعديل الهياكل التنظيمية، و أشار Henry Mintzberg إلى ديناميكية العلاقة بينهما، كما ان الهيكل التنظيمي يعكس أهداف و الخطط لأن نشاط المؤسسة يشق من اهدافها و خططها و التي تتضمنها الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف التي حددتها و هذا ما أشار اليه كل من Koontg et Donnell, John Child ؛
- حجم المؤسسة محدد اخر حددته الدراسات كعامل مهم للتأثير على تصميم الهيكل التنظيمي منها دراسة Blau et Mayer، و Robey، و Mintzberg و له تأثيرات على كل من المركزية والرسمية و التعقيد؛
- إن البحوث و الدراسات الرئيسية في اطار هيكل المؤسسات تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عاملا حاسما في التأثير على الجوانب التنظيمية كالمركزية و الرسمية و تنظيم العمل و المستويات التنظيمية ،و أدى استخدامها الى ظهور تنظيمات عمل جديدة كالتنظيم الافتراضي ،و العديد من الأعمال و الأشكال التنظيمية الجديدة ؛
- إن الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية يتطلب تصميم و تطوير تنظيما هيكليا قادرا على تحويل الصلاحيات ،و تسريع عملية اتخاذ القرارات ،و اعتماد أسلوب اللامركزي للتكيف بشكل سريع مع هذه التغيرات؛
- إن البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة تتميز بخصائص تؤثر على تصميم و تطوير هيكل المؤسسة حيث اي تغيير يحدث في قدرات المؤسسة التي تشمل الامكانيات المادية و البشرية و المالية يتطلب تطوير و تغيير في الهيكل التنظيمي استجابة لهذه القدرات ؛

- إن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم و العادات و الافتراضات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير اعضاء المؤسسة و اسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها و هي جزء لا يتجزأ من التغيير و التطوير ،حيث النموذج الهيكلي الذي يتم تصميمه لمؤسسة ما يكون وفقا لتلك الافتراضات و القيم و المعايير الثقافية السائدة.

### نتائج الدراسة التطبيقية :

بناء على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى:

- يوجد مستويات تأثير للمحددات مختلفة على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة ؛
- ان الاستراتيجية و الأهداف المحدد الأكثر تأثيرا و أهمية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي حيث ان التنظيم الهيكلي الذي تتم اختياره المؤسسة يتم تبريره في استراتيجياتها و أهدافها لتحقيق مستوى أداء عالي؛
- ان الأهداف التشغيلية و التنفيذية تؤثر على التنظيم هيكلي للمؤسسة لأن الأهداف تحدد نوعية الأعمال التي يجب تأديتها ،و تطورها أو ترتيبها يؤدي إلى تطوير و تغيير التنظيم الذي يتلاءم مع تلك الأهداف الجديدة؛
- يؤثر الحجم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة ،و احتل هذا المحدد المرتبة الرابعة من حيث درجة تأثيره ،و ان زيادة حجم المؤسسة يؤدي ذلك الى خفض المركزية و الرسمية بشكل متوسط جدا ،لأن عند زيادة حجمها لتطوير هيكلها التنظيمي تفرض درجة من الرسمية كون المؤسسة تسعى الى تطوير منتجاتها و خدماتها و الوصول الى حجم معين من الانتاج و المعاملات فتحتاج إلى زيادة رسمية الهيكل و القواعد و التخصص و المهام ؛
- إن التكنولوجيا أخذت المرتبة الثالثة في مستوى تأثيرها على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة ،و إنها تؤثر بشكل مباشر و مستمر في العلاقة بين عمال المؤسسة و على الاتصالات بينهم ،و على المستويات الادارية ،و على انجاز الأعمال ، حيث تساهم في تبادل المعلومات و البيانات بسهولة و بأقل جهد مابين الأقسام داخل المؤسسة من خلال الوسائل المتوفرة لها؛

- بينت النتائج أن البيئة تؤثر على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة و جاءت في المرتبة الثانية من حيث الوزن و أهمية تأثيرها ،اذ أن في البيئة الداخلية تبين لنا أن المورد البشري يعمل على إحداث تغيرات و تطورات على مستوى المؤسسة كالإطارات و العاملين المهرة ذات القدرات العالية التي تسهل على المؤسسة عملية تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي ، كما تبين لنا أن ثقافة المؤسسة تؤثر على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تكوين أنظمة الاتصال التي تساند عملية اتخاذ القرارات الادارية أما في البيئة الخارجية فان المؤسسة تتأثر بالظروف الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية الثقافية و استمراريتها مرهون بتكيفها مع تلك الظروف مما يتطلب استجابة الهيكل لتلك الظروف.

### آفاق الدراسة:

ان الدراسة الحالية لديها قيود معينة على سبيل المثال تم اجراء نطاق البحث فقط في ولاية سعيدة ،باستخدام طريقة اخذ العينة الملائمة لذا قدمت نتائج على المدى القصير ،يمكن للبحوث الاضافية أن توسع نطاق المسح في المكان و الزمان و زيادة حجم عينة البحث لمزيد من الدقة و الشمول .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها ،و نظرا لشساعة الموضوع و اتساعه ، يحتاج إلى دراسة أعمق و وقت أطول ،و بهذا يفتح مجال واسعا لبحوث قادمة تساهم أكثر في اثراء البحث العلمي ،و فيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية :

- اجراء بحوث تدرس نماذج الهياكل التنظيمية و مدى ملائمتها مع نوع المؤسسات ؛
- دراسة دور محددات تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- دراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في الابداع و الابتكار؛
- دراسة التأثير المتبادل للثقافة و الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المصادر:

- Henry Mintzberg, « **The Structuring of Organizations** »,1979.
- Chandler, Alfred,D « **Strategy and structure : chapters in the History of the industrial Enterprise** » Combridge, Massachusetts Institute of Tedinology.

المراجع :

أولا بالغة العربية:

(1) الكتب:

- أحمد ماهر ،"إعادة هيكلة المنظمات"،الدار الجامعية - الاسكندرية ،الطبعة الأولى،2014.
- أحمد يوسف دودين،"منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف- والادارة"،الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- جمال محمد عبد الله ،" إدارة الاعمال مبادئ ومفاهيم "، الطبعة الأولى ،2014.
- حسين أحمد الطروانة ،والاخرين، " نظرية المنظمة "،دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان،الطبعة الأولى،2012.
- حسين حريم،" ادارة المنظمات ، منظور كلي " ، دار الحامد ،عمان ،الطبعة الثانية ، 2009.
- حسين محمد جواد الجبوري ،" التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر،ومنهج علمي في عالم متجدد " ،مؤسسة دار الصادق الثقافية ،عمان ،الطبعة الأولى ، 2014.
- حيدر شاكر البرزرجي ،محمود حسن جمعة ،" تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (اداري- تكنولوجي) "،دار الكتب والوثائق،2013.
- خالد محمد بني حمدان وائل محمد ادريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2019.
- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ،"نظرية المنظمة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الخامسة، 2014.
- رسلان علاء الدين،"التطوير التنظيمي: الياته واستراتيجياته ،وسائله تطبيقاته"،دار المؤسسة رسلان للنشر والتوزيع ،سوريا- دمشق،2013.

- سعد علي العنزي، "نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي"،الذاكرة للنشر و التوزيع ،بغداد،الطبعة الأولى،2016.
- سعد علي ربحان المحمدي، " الادارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة " ،المجلد الثاني ،مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع-2019.
- عبد الغفار حنفي،"أساسيات إدارة منظمات الأعمال ،الوظائف و الممارسات الادارية " ،الدار الجامعية ،2006.
- عبد المعطي محمد عساف ،مازن عبد العزيز مسوده ،"أساسيات الادارة في منظمات الأعمال المعاصرة " دار وائل للنشر و التوزيع "، عمان ،الطبعة الأولى،2018.
- عزيزة سمية،" اقتصاد مؤسسة الجزء الأول "،دار الايام للنشر والتوزيع عمان-أردن،الطبعة الأولى،2017.
- علي عبد الهادي مسلم ،أيمن علي عمر ،" علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،الطبعة الاولى ،2007.
- ماجد عبد المهدي مساعدة ،"إدارة المنظمات منظور كلي " ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ،2013.
- ماجد عبد المهدي مساعدة ،" الادارة الاستراتيجية : مفاهيم عمليات حالات تطبيقية " ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الطبعة الثانية ،عمان ،2017.
- منال هلال المزاهرة،"تكنولوجيا الاتصال والمعلومات"،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى2014
- مؤيد سعيد السالم، " نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم " ،دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، 2008.
- مؤيد سعيد السالم ،" تصميم المنظمات وتحليلها" ،دار ميثر للنشر والترجمة ، 2018.
- محمد عباس الحاج عبد الله ،سليمان أحمد آل خطاب ،"أسس الادارة الحديثة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى،2017.
- محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ،"مبادئ علم الادارة الحديثة " ، بدون طبعة ، سنة 2014.
- ناصر جرادات ،أحمد عريقات ،" مدخل إلى علم الإدارة" ،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان-الأردن ،الطبعة الأولى ،2019.
- نبيل جمعة صالح نجار،" الإحصاء التحليلي مع تطبيقات البرمجة spss"،دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان -أردن،الطبعة الاولى 2014.

- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن، "نظرية المنظمة: مدخل التصميم"، دار اليازوري، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2013.
- زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة المنهل، 2012
- نورالدين حاروش، رفيقة حاروش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة العربية 2015.
- هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، "إدارة المؤسسات"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2016.
- (2) المقالات :**
- إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب، "أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية، الحجم (18)، العدد (1)، 2017.
- أمال يوب، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير العمليات الادارية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية السينائية لولاية سكيكدة (Eps) "، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الانسانية، مجلد (18)، عدد (11) مارس، 2019.
- بوترة بلال، " بعض الاعتبارات المنهجية في استخدام الاستبيان في البحوث الاجتماعية"، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر-العدد 25، مارس 2018.
- بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، " علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، لعدد 7 جانفي، 2016.
- اياد طاهر محمد، مهند طلب حميد، "تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية و أبعاد الهياكل العضوية، بحث تطبيقي في هيئة النزاهة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية المجلد 20، العدد 79، 2014
- جهان سلمان علاوي، " أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2018، 53.
- حداد بختة، محمد عز الدين، "حد مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، دراسة حالة مؤسسة هندسية الكهرباء والغاز في مجمع سونلغاز"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد (32) الجزء الثاني جوان 2018.
- حكيم بن جروة، "دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة العدد الأول، 2017.

- حليلو نبيل، ببة حامدي ، " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري : أية علاقة ؟،دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية بسكرة ،مجلة الآفاق للعلوم ،العدد(6) ،2017.
- سالم عطية، خبيزي سامية،" استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال كأساس للتوجه نحو التنظيم الشبكي بالاعتماد على مدخل التيير الهيكلي"،مجلة الحقوق العلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، 25(1)، 2011.
- سعيدة تلوخ ، دبيش أحمد ،"متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"،مجلة العلمية الاكاديمية أبعاد الاقتصادية،2017.
- سناء خضر يوسف ، " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية- دراسة حالة في جامعة صلاح الدين -اربيل-كلية الادارة و الاقتصاد-جامعة موصل"،مجلة تنمية الرافدين العدد34، 2012.
- علي حسون فندي الطائي ،عبد المنعم كاظم حمادي، " تاثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي"،مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ،حجم 8، 2016.
- علي ميا، حسين ابراهيم ،سوما سليطين،" تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب و القيم التنظيمية الداعمة،لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية:دراسة ميدانية علة المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"،مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد (33) ، العدد2011،3.
- علوط الباتول ،مجبري سلمة ،"أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم"،مجلة البحوث السياسية والإدارية ،العدد (4)، 2014 .
- فرحات غول ، جليد ياسين ، "العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي التطبيقي للمؤسسة" ،المجلد 30 ،العدد 20، 2015.
- محمد حسين منهل ،خليل إبراهيم عيسى ،"طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية: دراسة تحليلية في جامعة البصرة" ،مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد 67،2007 .
- مصطفى عومرية ،بن عبو الجبلاي ،" تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال TIC على كفاءات العمال في ظل تطبيقات ادارة الموارد البشرية ،دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية" ،مجلة التنظيم والعمل المجلد (1) مارس 2016.
- معمر قوادري فضيلة،" تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي،دراسة ميدانية بمديرية التنظيم و الشؤون العامة"،مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال ،المجلد6 ،العدد3 ،جانفي 2020.

- مفتاح أحمد أبوغفة، عز الدين عبد الله سويد، "دور الشخصية المبدعة في تطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بشركة الأهلية للاسمنت، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس"، 25-27 ديسمبر 2017.
- هادي عبد الوهاب الابرو، وسام بدري كاظم، " دور الهيكل التنظيمي كمتغير غير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و كل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (38)، العدد (1) (مارس 2018).
- هيشور محمد لمين، "دور الثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28 سبتمبر 2017.
- لعربي محمد، "تأثير البيئة و الاستراتيجية على البناء التانظيمي للمؤسسات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 16 ماي 2012.

### 3) الأطروحات الرسائل و المذكرات الجامعية:

- عامر الحاج، "مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- بوهلال فاطمة، "التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، السنة الجامعية 2015-2016.
- منصوري إلهام، " دور المواءمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2015-2016.
- منصور حماد عطية حماد، " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القيادة و الادارة من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة - جامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2016.
- قوارية بشير، " نماذج تشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية -نפטال-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص

- إدارة أعمال أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير،جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة ،السنة الجامعية 2013-2014.

- سليمة ملعب، " أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مجمع "سونطراك" ،فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى - الجزائر - ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية ، جامعة المدية ، 2012-2013.

- جليد ياسين ، " العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية،دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم تسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر - 3- ،السنة الجامعية 2010-2011.

- شاوي صباح ، " أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف " ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2009 - 2010.

#### (4) المؤتمرات:

- مفتاح أحمد أبوغفة ،عز الدين عبد الله سويد ،"دور الشخصية المبدعة في تطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بشركة الأهلية للاسمنت ،المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس"،25-27 ديسمبر 2017.

#### (5) مواقع الكترونية :

- إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للشركات والمؤسسات،متاح على موقع :

يوم:20/12/2019 على <https://ibsacademy.org/-5-prepare-review-organizational-structures.html>

الساعة 20:00

🇵🇸 ثانيا :مراجع باللغة الانجليزية

#### 1) Books :

- Jorgen Laegaard and Mille Bindslev,« **Organizational theory** », publishing ASP ,2006.
- Cécile Godfroid, MacLabie,Ludovic Urgeghe, « **Theorie des organisations** », 4éme édition .2016

- Jean–Michel plane,« **Théorie des organisations** »,3 éme edition,2008,paris
- Miche Darbele et autre,« L’essentiel sur le management » ,5 eme édition , Alger, 2009
- pascale de rozario, et yvon presqueux, « «théorie des organisations »»,publié par pearson France,2018
- Richard L.Daft,« **Organization Theory and Design**»,10 th edition,2010,south–western cengage learning ,printed in the united states of America,page 15 .the sit web : <https://www.academia.edu/37923160/organization–theory–and–design>

## 2) Articles :

- Abdelselm Bendiadallah, Djilali Benabou, « **Impart des NTIC sur les structures et comportements de l’entreprise moderne** » sur le site : <http://FSEge.univ–tlemcen.dz/larevue07/la%revue03/bendiabdellah.208%20m%20DJILALI%20benbou.pdf>.consulté02/02/20a11 :00
- Akram Chahar Daoli, Ahmad Mohsenvand «**The Relationship between Organizational Structure and Employee job stress** », Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.6, No. 9, April 2017.
- Boubakary, « **Influences de facteurs de contigence sur le managment des entreprises africaines : Le cas du Cameroun** », African management review, vol(1), 09 Novembre,2016.
- Charles perrow « **A Framwork for comparative analysis of organisations**», american soriological review.vol (32). No (2) April 1967 pp 195.208 the sit wzeb : <http://tarjomefa.com/wp–content /2016/10/5481–englis.pdf>
- Elida cirikovic,« **Internal Factors of Organizational structure**»,2011,with international participation– the sit web : <http://www.dukagjinicollage.edu//ibricirikovic.pdf>.visitor :10/02/2020–23 :36

- Faruk Kalay, Gary S. Lynn ,«**The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY** »,Journal of Business, Economics and Finance –JBEF, Vol.5,2016
- John dementrios the odore,« **Organizational size : Akey element in the development of private enterprises in the lenss developed countries : the cose of ecuador** » international businene et economoics researarch journal– volume 8 number 7 , july 2009.
- Hamdan Salim Alawamleh, Mohammad Abdalraheem Kloub, « **Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership**» , International Journal of Business and Social Science,Vol.4 No.11September 2013.
- Henry Mintzberg « **Patterns in strategy formalisation** » Article managements science, vol 24 n°9 (May, 1978)
- Malik Shahjad Shabbir, « **Organizational staructure and Emloyee’s performance : A Study of Brewing Firms in Nigeria** », American Research Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 1,2017
- Mehram fraj Allahi,Sana safari and all, «**The effects of organizational culture on the organizational.structure design in the remote education system “,case study: payame Noor university**»,journal of Applied Environmental and Biological sceinses,Agust 2015.
- Musibau Akintude ajagbe,and all, « **which preodes the other ? organizational strategy or organizational structure** » International journal of Economics and business Management, Vol(2) n° (6) 2016.
- Nebojsa Janicijevic, «**The Mutual impact of Organizational culure and structure** » ,Economic Annals, Volume LVIII, No. 198, September 2013.

- **Cement PLC GBoko plant , Benue state»** Singaporean Journal of Business Economics , and management studies (SJBEM) vol 5. no .4.2016
- Ogidi, Armstrong. E. and Adekitan, Rasheed, «**Structural Dimensions and Functions of Structure Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Vs Organic Systems Approach**»,Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 6,2013
- Ugbohmeh, O. U.and Dirisu, A. B,« **Organizational structure: Dimension , Determinants and management implication**», International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No.2, August, 2011

### 3) Theses:

- Philippe pot, « **Optimalisation des formes d'organisation dans l'industrie de la construction** »,pour l'obtention du grade de docteur es sciences ,section de management de la technologie et Entrepreneuriat Institut de logistique econom et management de technologie ,Ecole polytechnique Fédérale lausanne,2005.
- M.Nait Bahloul Mokrane, « Logiques du processus de structuration de l'entreprise » cas de la SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'oran). Thésés de doctorate en sciences commerciales, Faculté des sciences économiques . année universitaire : 2013-2014.

### 4) Conferences :

- Adnan Celik, Frauk Kalay, yanny ,y« **Information technologies and its impact on the organizational structure** » International conférence on ebusiness, ecommerce, emangement, elearning and eGovernance (ICSE) , 2015

**5) Reports :**

– Jeremy M.Wilson « **Determinants of community policing : An open systems model of Implementation** », research report submitted to the U.S department of justice, National criminal justice reference service, department of justice , USA, novembre 2005

**6) Websites :**

– Catherine De Lavergne, « **Structure et dynamique des organisations**», 07/01/13. sit web :<https://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-Structure-et-dynamique.desorganisation.>

– Four strategic types (Raymond Miles and Charles Snow) sit web :<http://www.12mange.com/methods:mils-snow-four-strategic-types> :html

– **Quels sont les facteurs de contingence pouvant faire varier la structure d'une organisation ?** sit web : <https://www.institut-numerique-org/37-quels-sont-les-facteurs-contingence-pouvant-faire-varier-la-structure-d-une-organisation.seff27b43f332>. consulté 11/11/2019 à 14 :00.

– **Théories de la contingence structurelle**, sit web : [www.gacherry.net/pourapprofondir/theories-de-la-contingence-structurelle-dosc-page1](http://www.gacherry.net/pourapprofondir/theories-de-la-contingence-structurelle-dosc-page1) visité: 10/11/2019 à 21 :00.



الملاحق

ملحق رقم (1) : استمارة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية و احترام ...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، بعنوان " محددات تصميم وتطوير الهيكل

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " - دراسة ميدانية - SPA ولاية سعيدة

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، بغية معرفة درجة تأثير هذه المحددات (الاستراتيجية و الاهداف، الحجم،

التكنولوجيا، البيئة) في تصميم الهيكل أي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي و علاقات السلطة وذلك لتطبيق

الاستراتيجيات و الخطط الخاصة بالمؤسسة، و تطوير الهيكل التنظيمي لمواجهة التغيرات و التحديات التي تفرضها البيئة .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التالية، بكل موضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل عبارة

علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

• معلومات عن المجيب:

1- الوظيفية:  المدير  مدير فرعي  رئيس مصلحة  أخرى وضح.....

2- الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10

من 11 - 15  فوق 15

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين متخصص

المحور الأول : الإستراتيجية و أهداف المؤسسة

الرقم	العبارات	مقياس الاجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤثر الإستراتيجية و أهداف المؤسسة في تصميم الهيكل التنظيمي					
2	يؤثر الخيار الاستراتيجي على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.					
3	تؤثر الإستراتيجية على مستوى الوظيفي ( استراتيجية الموارد البشرية ، الإنتاج التسويق ...) على تصميم و تطوير الهيكل					
4	تؤثر إستراتيجية وحدات الأعمال (استراتيجية تنافسية أو استراتيجية تعاونية) على تصميم الهيكل التنظيمي .					
5	تصميم هيكل التنظيمي للمؤسسة ينطلق من أهداف المؤسسة.					
6	تؤثر الأهداف بشكل كبير على تصميم نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه .					
7	تطور الهيكل التنظيمي يتم وفق تطور اهداف المؤسسة .					
8	تؤثر الأهداف التشغيلية و التنفيذية على تطوير الهيكل التنظيمي					

المحور الثاني: حجم المؤسسة

الرقم	العبارات	مقياس الاجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يؤثر حجم مؤسستكم على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.					
10	كلما يزداد حجم المؤسسة يؤدي الى تحديد نوع تصميم الهيكل التنظيمي و تطوره (إما افقيا أو عموديا ) .					
11	اتساع حجم المؤسسة يستدعي وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي .					
12	كبر حجم المؤسسة يفرض إضافة مستويات ادارية لاتخاذ القرارات.					
13	كلما يزداد حجم مؤسسة مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي لفرص درجة من الرسمية.					
14	كبر حجم المؤسسة تتخفف المركزية وزيادة تفويض مما يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي					

المحور الثالث: تكنولوجيا المؤسسة

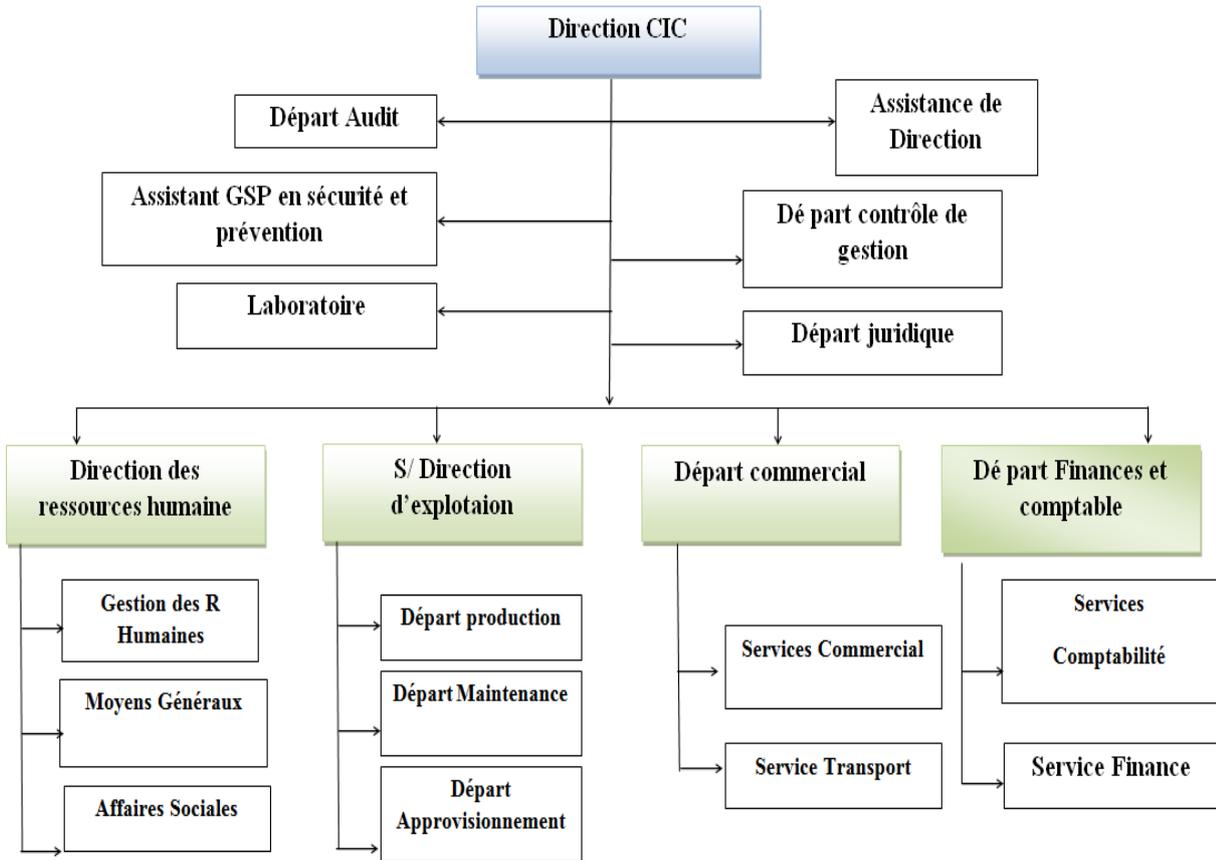
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في مؤسستكم					
16	يعمل استخدام التكنولوجيا على تبادل المعلومات مما يؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي .					
17	تدقق جودة المعلومات و دقتها باستخدام التكنولوجيا يؤثر في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي.					
18	تكنولوجية المؤسسة تعتمد على معرفة الإجراءات في حل المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية)					
19	تكنولوجية المؤسسة تزيد من حرية إنجاز العمل في الهيكل التنظيمي .					
20	يؤثر استخدام التكنولوجيا في تقليص مستويات الادارية (مستويات التفويض)					
21	تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة يؤدي الى تطوير الكفاءات العلاقاتية ( نقل المعرفة ) مما تطرأ تغييرات و تعديلات على الهيكل التنظيمي.					
22	تطبيق التكنولوجيا في مؤسستكم تسمح بالتفاعل ما بين الوحدات الوظيفية في الهيكل					

المحور الرابع : البيئة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	للتغيرات البيئة (الخارجية،الداخلية)تؤثر على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي					
24	تاخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية في تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .					
25	يتاثر تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بخصائص السوق (عدد العملاء ، درجة انقسام السوق ، المنافسون ...).					
26	التطور التكنولوجي السريع يؤثر على تطوير و تصميم الهيكل التنظيمي.					
27	كلما ازداد تغير العوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية مما يتطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي					
28	كلما كانت البيئة غير مستقرة تتطلب تغيير و تطوير الهيكل التنظيمي					

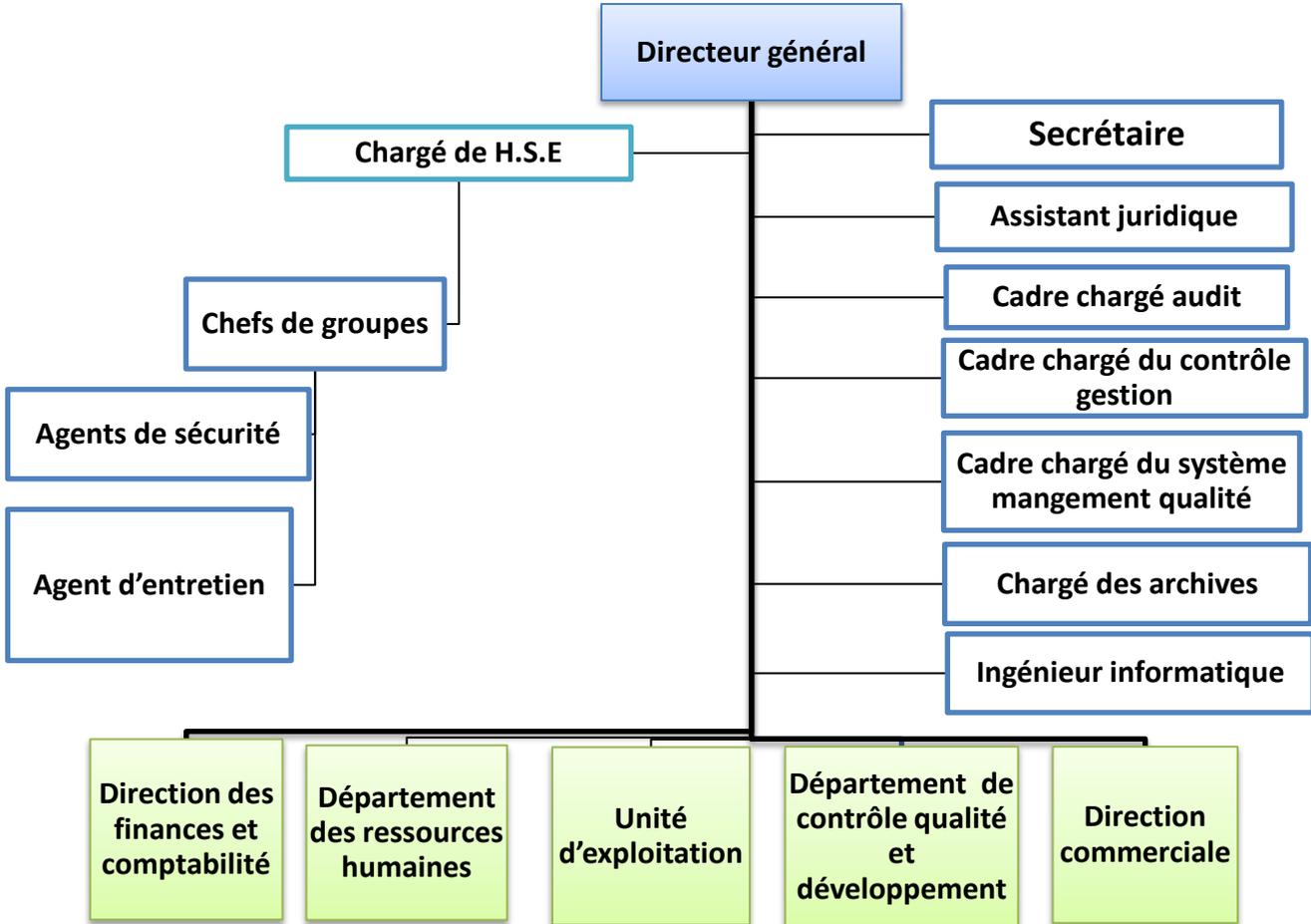
					29	يؤثر المورد البشري على احداث تغيرات و تطورات في هيكل المؤسسة.
					30	تؤثر ثقافة المؤسسة (القيم و العادات و المعتقدات) على تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي .

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان

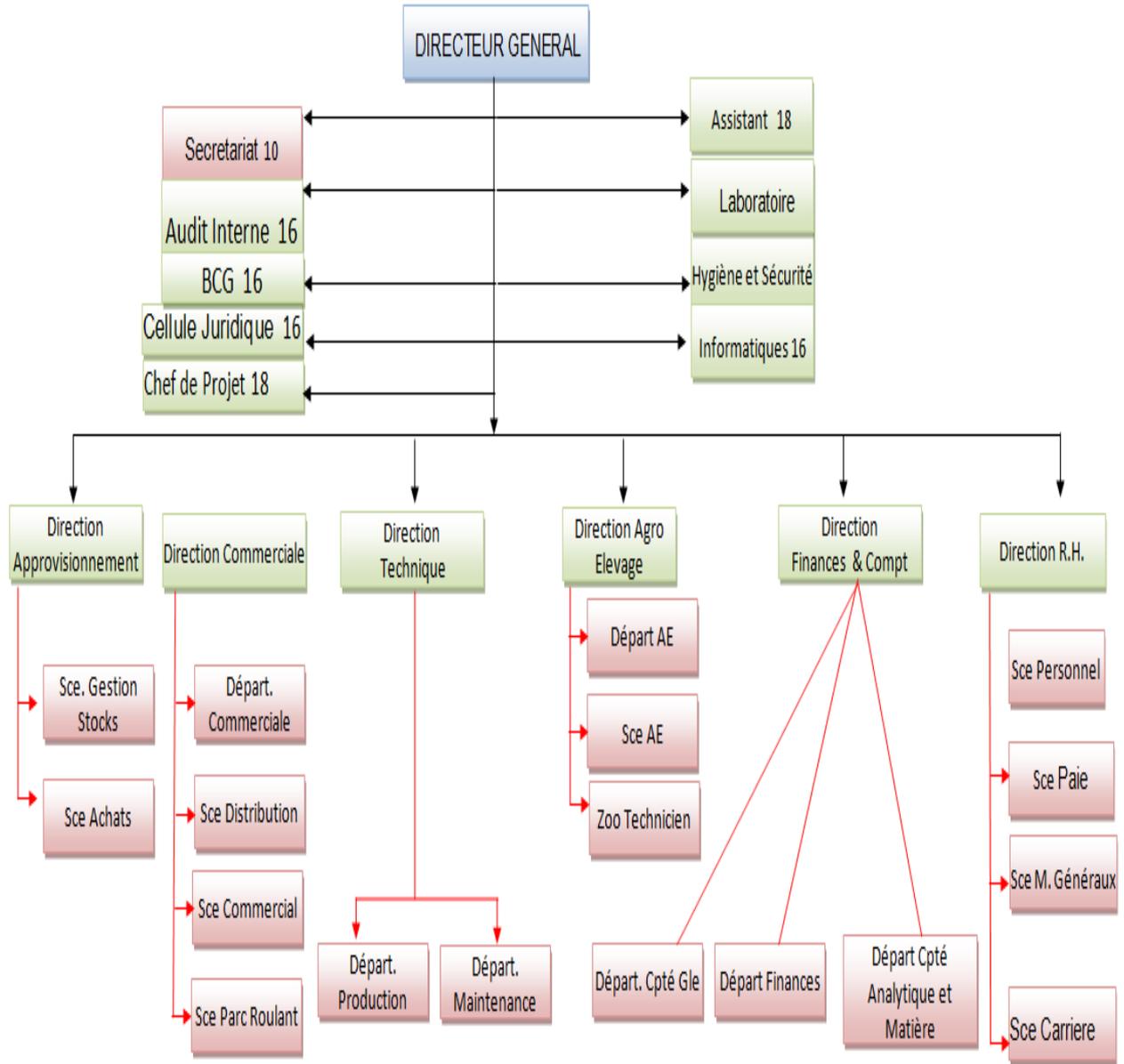




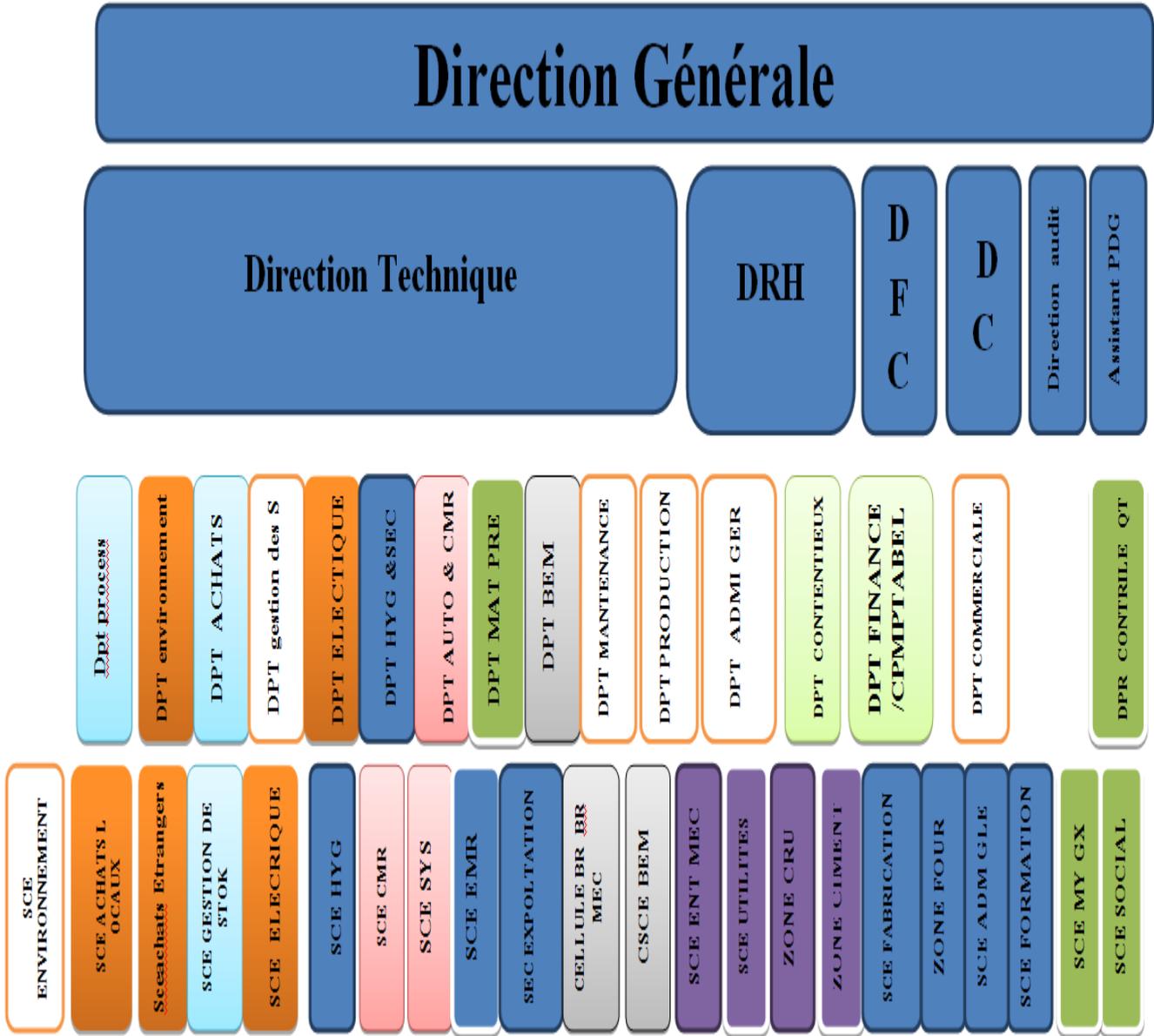
ملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المواد الكاشطة



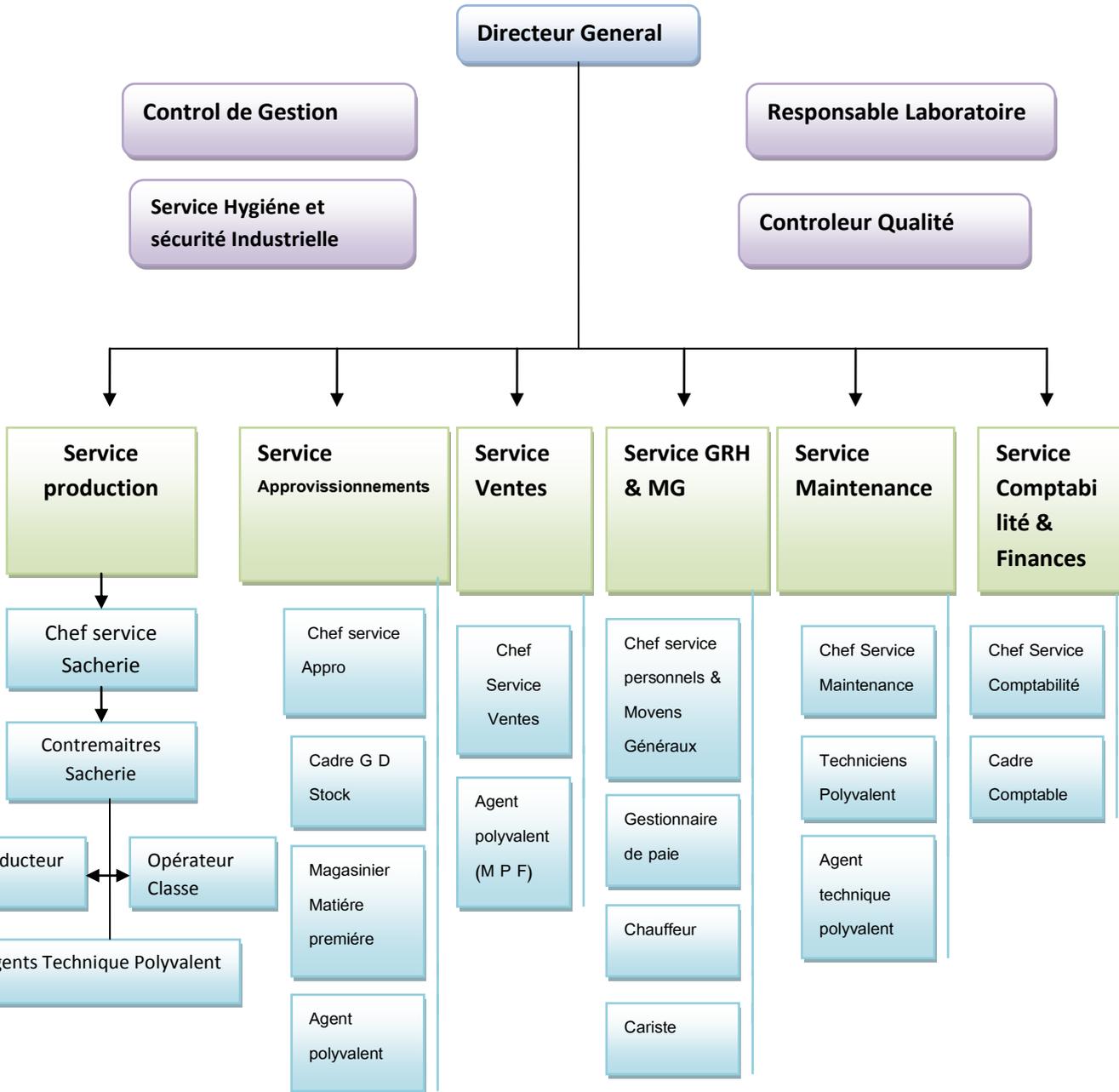
ملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته



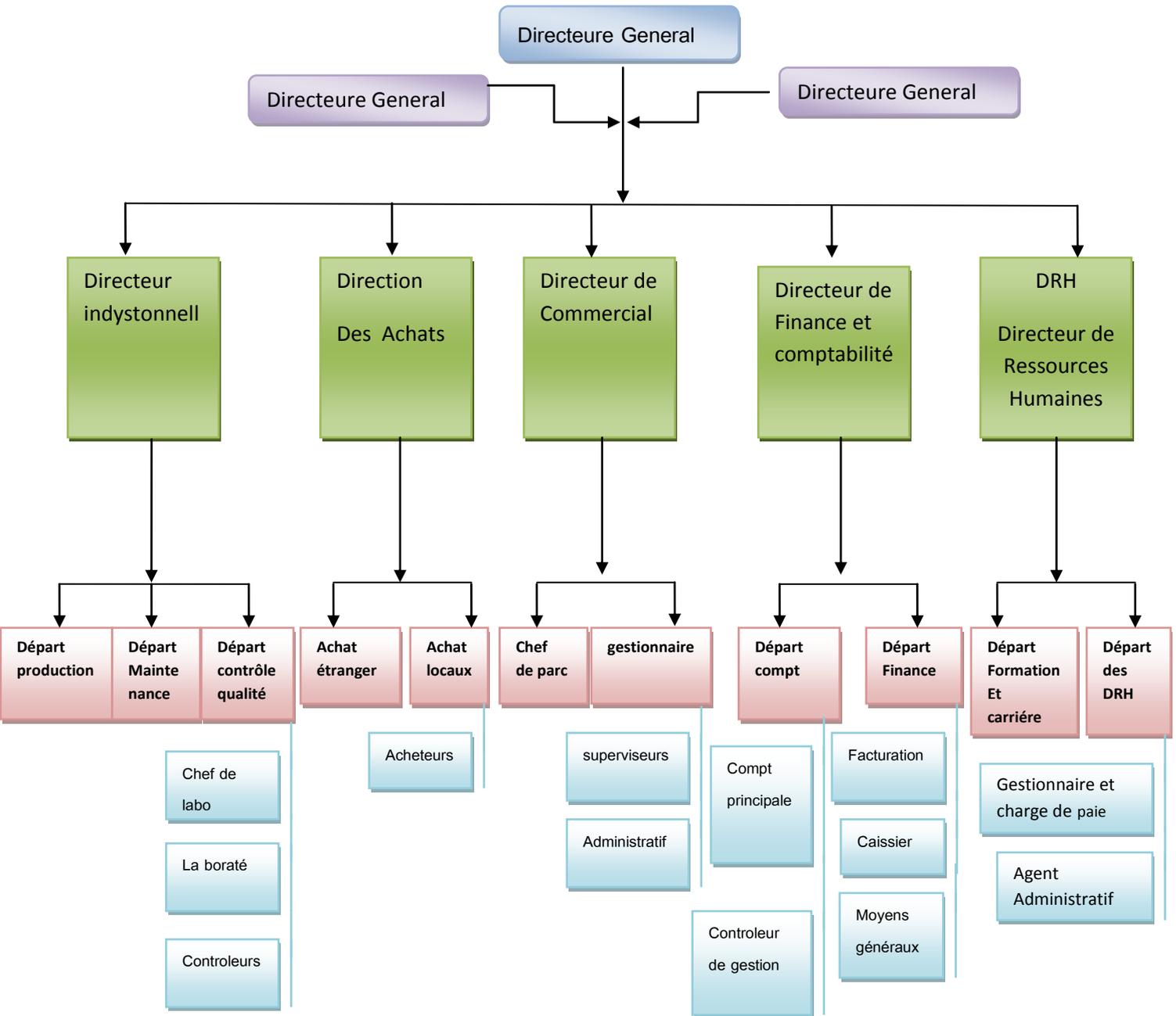
ملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت



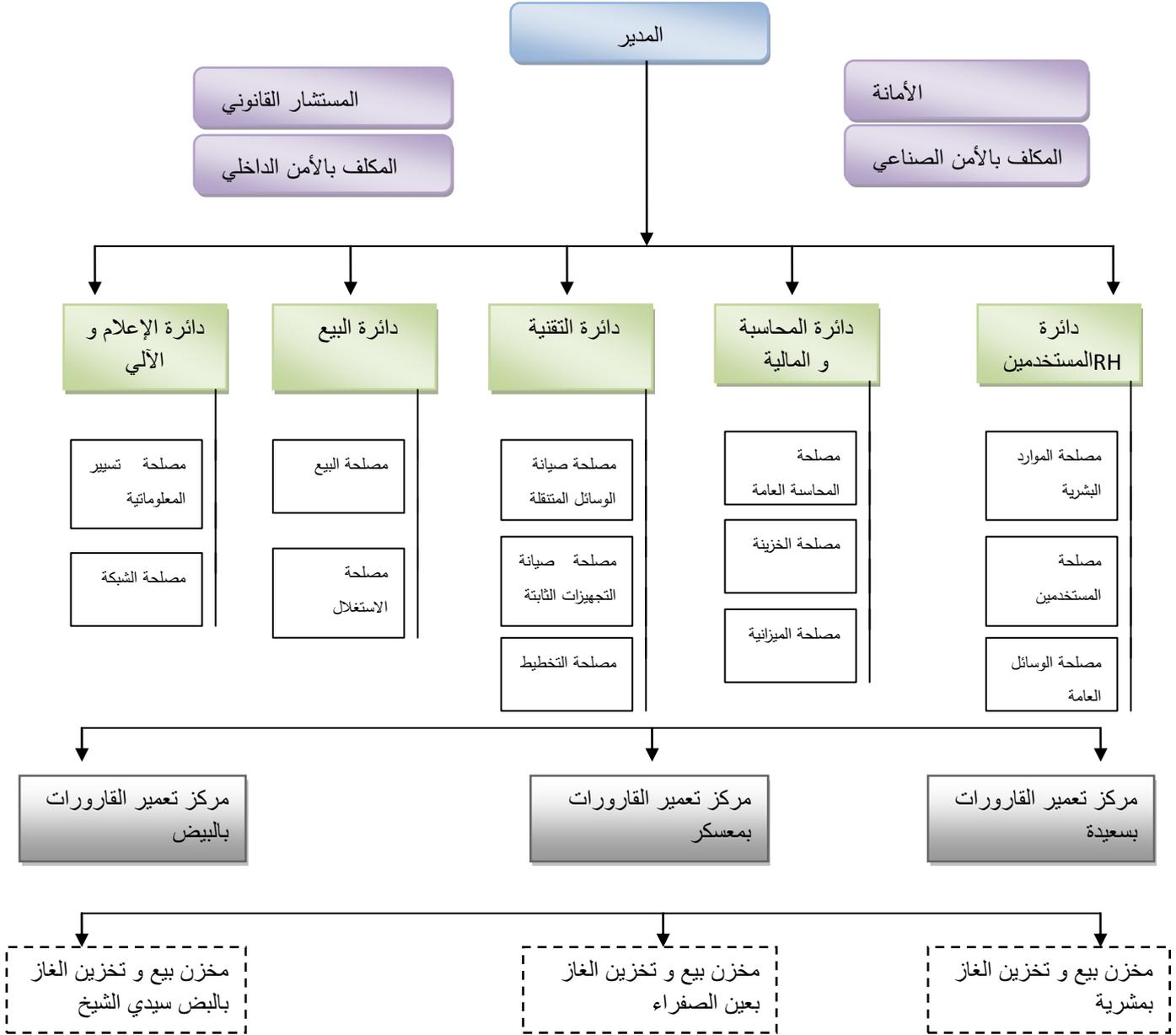
ملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صنع الأكياس



ملحق رقم (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة



ملحق رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع بسعيدة



ملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء - وحدة توزيع سعيدة-

