

علاقة الأبعاد الهيكلية بمتغيرات السياق في تصميم البناءات التنظيمية

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

The relationship between structural dimensions and contextual variables in design organizational structures for Algerian economic institution

سمية دماغ¹، بوبكر جيملي²

Soumaya DEMAGH, Boubaker DJIMLI,

¹ مخبر البحث مجتمع المدينة، جامعة قسنطينة 02، (الجزائر)، demaghsoumiya@yahoo.fr

² مخبر البحث مجتمع المدينة، جامعة قسنطينة 02، (الجزائر)، boubakeur.djimli@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2025/12/29

تاريخ القبول: 2025/05/29

تاريخ الإرسال: 2025/04/24

Abstract :

This research paper aims to examine the nature of the relationship between structural dimensions and contextual variables in determining organizational structures at the level of Algerian public economic institutions.

The study concludes that strategy drives structure in a manner consistent with it, and that the organizational structure appears as a dependent variable in the state's strategic development choice, according to a centralized perspective.

Keywords: Structural variables, contextual variables, organizational structure, national institution

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة طبيعة العلاقة القائمة بين الأبعاد الهيكلية ومتغيرات السياق في تحديد الأبنية التنظيمية، على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية تقود الهيكل على النحو الذي يتلاءم معها، ويظهر الهيكل التنظيمي كمتغير تابع في الخيار الاستراتيجي التنموي للدولة وفق نظرة مركزية.

الكلمات المفتاحية: المتغيرات الهيكلية، متغيرات السياق، الهيكل التنظيمي، المؤسسة الوطنية.

* المؤلف المرسل.

1. مقدمة

لقد تعددت الأفكار والنظريات بشأن أبعاد و متغيرات الهيكل التنظيمي، كما تفاوت الباحثون في شرحها، وقد ركزت كل نظرية ومدخل على متغير معين تبعاً للمنطلقات الفكرية لها، بدءاً بالمتغيرات التي حددها "فيبر Weber" والمتمثلة في "هرمية السلطة، تقسيم العمل، ورسمية القواعد والإجراءات" إلى بقية الأبعاد الأخرى التي وردت في أبحاث المفكرين، فقد أشارت "وودوارد Woodward" إلى ثلاث متغيرات، وتتعلق "بنطاق الإشراف، مستويات الصلاحيات، نسبة المديرين إلى العاملين"، في حين ركز « Pughetal » على متغيرات "التخصص، المعيارية، المركزية، الترتيب والمرونة"، فيما اتجه "بيرو Perrow" إلى تحديد المتغيرات بحرية التصرف للمجموعات الفرعية، القوى، أسس التنسيق، داخل المجموعة والاعتمادية"¹.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن هنالك تعددا للأبعاد الهيكلية، المستخدمة في البحوث والدراسات التي تأخذ الأهمية النسبية، ورغم ذلك فهي تتفق إجمالاً حول ثلاثة أبعاد أساسية وتظهر في "بعد التعقيد، الرسمية، والمركزية" وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد في تحديد شكل الهيكل. وتأسيساً لما سبق فإننا نطرح الإشكالية التالية:

« ماهي علاقة المتغيرات الهيكلية بمتغيرات السياق في تصميم البناءات التنظيمية »

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمس كلا منها جانب من جوانب الموضوع على النحو الآتي:

- ماهي أبعاد الهيكل التنظيمي؟
- ماهي العوامل الموقفية التي تحدد شكل هيكل التنظيم؟
- كيف تؤثر سياقات التصميم والظروف الموقفية على شكل الهيكل التنظيمي؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل وسياقات التصميم في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين الأبعاد الهيكلية ومتغيرات السياق في تحديد شكل الهيكل التنظيمي ضمن البناءات الوطنية. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحديد المتغيرات ويفسر كيفية تفاعلها وترابطها، كما يتناسب مع الدراسات السوسيو-اقتصادية.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة أسسنا بحثنا على مجموعة من المحاور هي:

المحور الأول: تناولنا فيه الأبعاد الهيكلية المشكلة للهيكل التنظيمي

المحور الثاني: ويتعلق بمتغيرات السياق، والتي تؤثر في سياق تصميم الهيكل.

المحور الثالث: ويتناول العلاقة بين الأبعاد والسياقات في تحديد شكل البنية التنظيمية ضمن المؤسسات العمومية الجزائرية.

2. المحور الأول الأبعاد الهيكلية وأثرها على البنية التنظيمية

يتضمن الهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية وهي: التعقيد، الرسمية، المركزية

1.2 التعقيد التنظيمي:

يشير التعقيد إلى الاختلاف والتباين بين عناصر التنظيم، إن تمايز التنظيم إلى عدد من الوحدات التنظيمية، والإدارية، أو الفروع المحلية والدولية يؤدي إلى بروز التعقيد في هيكل التنظيم، ويكون بادئ الأمر في غاية البساطة لدرجة ينعدم فيها الهيكل غير أنه وبمجرد كبر حجمه وتعدد نشاطاته، يصبح أكثر تعقيدا، والمنظمات التي قد تبدو للوهلة بسيطة يمكن أن تتطوى على أشكال مختلفة من التعقيد، وينقسم التعقيد التنظيمي إلى تمايز أفقي، وتمايز رأسي أو العمودي، وجغرافي.

❖ **التمايز الأفقي La Différentiation Horizontale :** ويشير إلى حجم الأنشطة التي تقوم بها

المنظمة، ومجموعة الوظائف المهنية المختلفة، والتخصصات المتنوعة فيها، وكلما ازدادت عدد

الوحدات التنظيمية، وتباينت تقسيماتها كلما ازداد هيكل التنظيم تعقيدا، إذن فالتباين الأفقي هو

عملية إنشاء الوحدات التنظيمية المختلفة، والتي تتولى كل منها القيام بنشاط محدد².

- مؤشرات التمايز الأفقي: إن أكثر المؤشرات والمتغيرات وضوحا بالنسبة للتمايز الأفقي في التنظيم، هو تقسيم العمل، والتخصص، ويحدث هذا التقسيم لدى المنظمات التي تقوم بنشاطات واسعة، ولها انتشار واسع فتتم تجزئة المهام والأعمال، وتسند إلى فئة من العمال المؤهلين³، ويتحقق التعقيد أيضا بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة جدا عندما يقل انتشار التنظيم، مع كبر حجمه، وتسند هذه المهام إلى عمال غير مهرة. وتناقش العديد من الدراسات هذه الأشكال من تعقيد الهيكل، غير أنها لا تشكل بدائل فيما بينها عند تصميم الهيكل التنظيمي⁴.

❖ التمايز الرأسي أو الهرمي "La Différentiation Verticale": يقصد به تقسيم السلطات والصلاحيات داخل التنظيم إلى مستويات إدارية عديدة، فهو البعد العمودي للهيكل⁵، والذي يوضح فيما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلا أو مسطحا، وكذلك مدى التقيد بالتسلسل الرأسي لسلسلة الأوامر فكلما زاد التباين العمودي، وتعددت المستويات الإدارية، كلما اتسعت المسافة بين القاعدة والقمة في "الهرم التنظيمي"، وتعمقت احتمالات التعقيد، وزادت صعوبات الاتصالات من جهة، وكذا احتمالات تشويه وتحريف المعلومات من جهة أخرى، وبالتالي صعوبة تحقيق التنسيق المطلوب.

وبالرغم من ذلك فهو أقل تعقيدا من التمايز الأفقي، ويرتبط بعدد المستويات الإشرافية في التنظيم، فكلما ضاق نطاق الإشراف، قل عدد المرؤوسين تحت إشراف رئيس واحد، زاد عدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح، ويذهب "بف. هيكسون وهنقر" إلى أن المحور الرأسي يمكن أن يقاس "بحساب عدد المراكز الوظيفية، والإدارية بين الرئيس التنفيذي، والموظفين العاملين على خط الإنتاج، كما استخدم "ر. هال" وجونسون "متوسط عدد المستويات للمنظمة ككل"⁶.

$$\text{مؤشر التمايز الرأسي (العمودي)} = \frac{\text{العدد الاجمالي للمستويات في كل الشعب}}{\text{على عدد الشعب}}$$

إن بصفة عامة فإن الهيكل التنظيمي يتخذ شكلا بسيطا ومسطحا، بتقليل التفاوت الرأسي في المستويات الإدارية، كما قد يظهر التنظيم في شكل هرمي طويل مع تعدد المستويات الإدارية، وتضييق نطاق الإشراف، وتقليص حجم الإشراف.

❖ التمايز أو التشتت المكاني "La Différentiation Spatiale": ويشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات، وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة عالية من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات المنتشرة التابعة للتنظيم الرئيسي، في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها⁷، ويشير التمايز الجغرافي إلى عملية فصل مراكز القوة عن المهام، وأفضل مثال على ذلك "الشركات المتعددة الجنسيات"، أين تتوزع الوظائف أفقيا وعموديا بعيدا عن المركز، من خلال فصل المكاتب الرئيسية إلى مكاتب إقليمية، ودولية، ومحلية وبنفس الترتيبات الهرمية تقريبا⁸.

إن فالتعقيد يتزايد كلما فصلت النشاطات مكانيا، وحتى لو بقي التمايز الأفقي والعمودي ثابتا في كل الوحدات المفصولة مكانيا.

- مؤشرات التشتت المكاني: قدم "ر. هال وهاس وجونسون" المؤشرات التالية في تحديد التشتت المكاني:

- درجة تفريق الإمكانات المادية مكانيا؛
- الموقع أو البعد عن المكاتب الرئيسية للمنظمة أو التنظيم؛
- درجة فصل الموظفين مكاني؛
- موقع المفصولين مكانيا، وقد وجدت أغلب الدراسات أن معامل الارتباط قويا بين هذه المؤشرات⁹.

1.1.2 خصائص عناصر التعقيد التنظيمي: يبدو أن هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز عناصر التعقيد مما يطرح الكثير من الأعباء على عاتق المسؤولين في إيجاد المزيد من آليات التنسيق والرقابة المناسبين فعناصر التعقيد تتفاوت فيما بينها فيما يتعلق بدرجة تأثير كل عنصر على تعقيد التنظيم ككل، وفقد يؤثر كل عنصر على حدى، كما قد تؤثر كلها في شكل مجتمع¹⁰، وذلك عندما تكون كل عناصر التعقيد مجتمعة أي "التمايز على المحور الأفقي، والعمودي، والمكاني".

وهذا التأثير يكون على نفس المستوى سواء تعلق الأمر، بالتنظيمات الصغيرة الحجم، وذات المنتج الوحيد والموقع الوحيد، أو بالنسبة للتنظيمات الكبرى وذات الانتشار الواسع.

2.2-الرسمية:

ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد التنظيم على القوانين والأنظمة، والقواعد والتعليمات، والقرارات، والإجراءات، والمعايير التفصيلية، في توجيه سلوك الأفراد والموظفين، وضبط تصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وهي تكون كلها موثقة بالضرورة، بل يكفي أن يعيها ويدركها أفراد التنظيم، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات عالية كلما اتصف الهيكل بمزيد من الرسمية¹¹.

وتعنى الرسمية أيضا " درجة الاعتماد على كتابة وتدوين الإجراءات الخاصة بتشغيل التنظيم وبهذا المفهوم فالرسمية هي كل جهد تقوم به الإدارة العليا، بغية توحيد وضبط وتنميط السلوك التنظيمي ضمن منظومة وحرمة من الضوابط الرسمية، والتي تحقق التناغم والانسجام بين أهداف التنظيم وأعضائه، إذن تعد الرسمية محاكا ومقياسا للمعيارية والمثالية في السلوك التنظيمي¹².

عرف "ف. لوشن و ر. هوفانز، (F. Luthans & R. Hodgetts) الرسمية "على أنها استخدام الهياكل والنظم، والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة¹³. نلاحظ على ضوء التعريف السابق بأن الرسمية هي الإجراء الهيكلي الذي يرسم السياسات العامة في التنظيم، ويقنن العمل، ويوضح بدقة درجة معيارية السلوك، وحجم الرقابة المفروضة.

1.2.2 العوامل المحددة لدرجة رسمية هيكل التنظيم: تتفاوت درجات الرسمية من الصرامة الشديدة إلى الليونة المفرطة، ومما لاشك في أن هنالك مجموعة من العوامل المتداخلة والتي تؤثر في مدى رسمية الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يجعله يتخذ شكلا معينا دون سواه، ومن أبرزها هذه ا نذكر :

- **الحجم:** يرتبط الحجم بعلاقة قوية مع درجة الرسمية، فالتعقيد التنظيمي يولد حالة من الاعتماد المتبادل بين هذه الخصائص الهيكلية، فتلجأ التنظيمات إلى الاعتماد بشكل واسع على اللوائح، والقواعد والإجراءات، وتنميط العمليات والمهام، وأوضح مثال يمكن أن نسوقه الإجراءات الرسمية الشديدة المتبعة في خطوط التجميع ضمن التنظيمات الصناعية الكبرى، أين تمر القطعة دائما بنفس خطوات الإنتاج، وبفس التكرار¹⁴

- **بيئة التنظيم:** تختلف درجة الرسمية بحسب نوع وظروف البيئة المحيطة، فإذا نظرنا إلى الرسمية كنوع من الإعداد المسبق للقواعد والتدابير التي توضع للتعامل مع الظروف، فإنها تتجح غالبا عندما تكون هذه الظروف "متوقعة"، وتنخفض درجة رسمية التنظيم حينما تكون الظروف "غير متوقعة"، وهنا يعتمد أعضاء التنظيم على الارتجال والخبرات، والمهارات الشخصية، والتجارب السابقة لمواجهة الوقائع والظروف¹⁵.

- **درجة التخصص وتقسيم العمل:** وتختلف درجة الرسمية من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة العمل فكلما زادت الرسمية، زاد العمل روتينية وجمودا، وانخفض مستوى العمل الذهني، واستغلال قدرات الفرد الذهنية، وتضاءلت درجة الاستقلالية، وحرية الاجتهاد، والتصرف لدى الفرد¹⁶.

- **نمط التكنولوجيا السائدة:** إن العلاقة بين الروتينية التقنية، والرسمية تسير في الاتجاه نفسه، فالمنظمات التي تشتمل على العمل الروتيني تميل غالبا إلى أن يكون لديها أدور تنظيمية رسمية، ومما لاشك فيه أن العلاقات الرسمية تتفاوت بين الحد الأعلى، والأدنى بشكل كبير بين التنظيمات المختلفة، وقد تتباين داخل التنظيم نفسه، وبين مختلف المستويات والأقسام، وكما هو الحال بالنسبة للتعقيد التنظيمي، فإن درجات الرسمية تختلف، ويمكن الوقوف على أثر هذا التباين في العديد من

الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، بمعنى آخر بوسعنا ملاحظة اختلاف درجات الرسمية كذلك بين مختلف عناصر التمايز التنظيمي.

3.2 المركزية، واللامركزية:

يقصد بالمركزية في التنظيم توزيع القوة داخل المنظمات، ويشار إليها غالبا بأنها الجانب البنائي أو الهيكل في التنظيم، ويتداول الفكر التنظيمي بكثرة مفاهيم مثل هيكل السلطة، أو بناء السلطة في التنظيم.

يعرف "ج. هيغ Higs.J" المركزية بأنها "مستوى تنوع ومشاركة الجماعات في القرارات الاستراتيجية مقارنة بعدد المجموعات في المنظمة"¹⁷ فكلما ارتفع مستوى مشاركة الجماعات في أي تنظيم، كلما دل ذلك على تدني مستوى المركزية، وبهذا المعنى فإن مدخل "هيغ" يؤكد على أن القوة تمارس بطرق مختلفة ومن مواقع متعددة داخل التنظيم أيضا.

كما يعرفها "فان د. فين وديان فيري" بأنها سلطة صنع القرار داخل التنظيم"¹⁸، فعندما يتم صنع القرار بشكل هرمي، فهذا يعني أن الوحدة التنظيمية مركزية، وتأتي هذه السلطة من سلطة المركز، أي نتيجة لممارسة وظيفية إدارية عليا أو قيادية، وبذلك يمكن القول بأن وجود الحق في اتخاذ القرار يأتي من المركز التنظيمي للعضو بصورة أساسية، ولا يعتمد على الشخص بالذات.

تمثل المركزية كبعد ناتج عن المركز والتسلسل الوظيفي هيكل السلطة، والأداة التنظيمية التي تمكن من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، التي مصدرها مراكز محددة بدقة داخل التنظيم، كما تحدد حجم هذه السلطة والقوة المتاحة، وكيفية ممارستها، بالإضافة إلى الإجراءات وآليات تنفيذها، وبهذا المعنى تظهر المركزية كأداة لربط أجزاء التنظيم وفي تحديد شكل العلاقات، بين مراكز اتخاذ القرار وعناصر تنفيذها.

4.2 عوامل تركيز التنظيم:

- **حجم التنظيم:** بينت دراسة "ب. بلاو وسخونيهر" إلى أنه كلما كبر حجم التنظيم أدى ذلك إلى زيادة الصراع والضغط على الإدارة العليا، لتفويض جزء من الصلاحيات أو القوة، إلى المستويات الدنيا من

التنظيم، إذن زيادة الحجم تقود إلى مزيد من التفويض، وفي دراسة قام بها "ر. منسفيلد Mansfield Roger" على عدد من المؤسسات التعليمية، توصل أيضا إلى أن الزيادة في الحجم له علاقة بزيادة التفويض، مما يقود غالبا إلى اللامركزية.

- **نوع وطبيعة القرارات:** إن المركزية لا تعني فقط من له الحق باتخاذ القرار أو من يصنع القرارات، وإنما تعني أيضا طبيعة هذه القرارات، فلو افترضنا أن الموظفين مثلا في المستويات الدنيا هم من يتخذ القرار لكنها في الأصل مبرمجة من الإدارة العليا، فهذا يعني وجود درجة عالية من المركزية، وعلى هذا الأساس لابد من التنويه إلى الفارق بين المركزية والتمركز¹⁹.

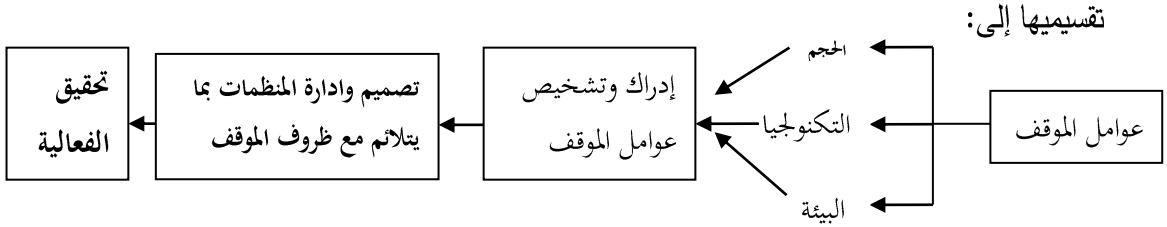
- **ظروف المنافسة والبيئة المحيطة:** ويتفاوت درجة تركيز التنظيم بتفاوت درجة ديناميكية، واستقرار بيئة التنظيم، فالبيئة المستقرة تتطلب في الغالب إجراءات نمطية في تسيير العمل، بينما تفرض ظروف المنافسة والحركية السريعة ضغوطا كبيرة للتأقلم معها، مما يقود إلى تفويض أكبر للصلاحيات، والمهام والاعتماد على الكفاءة والخبرات، أكثر من الإجراءات والقواعد، الأمر الذي ينتج لنا هياكل غير مركزية تسمح بتوزيع أكثر للسلطات، بين مختلف المستويات، والوحدات التنظيمية.

* **درجة الكفاءات والخبرات المهنية:** فكلما ارتفعت كفاءة وخبرات ومؤهلات المرؤوسين في المستويات الأدنى من التنظيم، كلما زادت درجة الثقة في قراراتهم، وفي تفويض السلطات، وزاد اعتماد التنظيم على عناصر اللامركزية في تحقيق النتائج الإيجابية²⁰.

3. المحور الثاني: متغيرات السياق الأبعاد السياقية

تتعلق هذه الأبعاد بالمتغيرات الخارجية، والعوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل التنظيمي، فهي السياق الذي يؤثر على قرار تصميم الهيكل، من خلال استجابة الهيكل بأبعاده المختلفة "التعقيد- الرسمية- المركزية" لتأثير العوامل الموقفية²¹، لاشك وأن المنهجية الملائمة لذلك تكمن في تبني نظرة شمولية من خلال التركيز على دراسة التأثير المتبادل ما بين عوامل السياق بشكل كلي وأبعاد الهيكل ومتغيراته.

في الواقع لم يكن هناك اتفاق عام حول عوامل وعناصر الموقف، فقد اهتم Dill & Burn and Stalker & Duncan بدراسة البيئة كعامل موقعي، أما Perrow & Woodward & thompson فقد تركز تحليلهم على متغير التكنولوجيا، في حين اتجه فريق آخر إلى اعتبار الحجم كعامل موقعي من أمثال Child & Anderson and Warkov²²، إن الإشكال المطروح هنا يكمن في أهمية، ووزن هذه المتغيرات، وهل توازي في أهميتها الأبعاد الهيكلية في التأثير على شكل الهيكل التنظيمي، ويمكن



وبالإضافة إلى العناصر السابقة، فإننا نؤكد على أهمية "عنصر الاستراتيجية" كعامل موقعي أيضا، يؤثر دون شك في قرار اختيار تصميم الهيكل، وعلية تحدد دراستنا الحالية عوامل السياق ضمن أربع محددات أساسية وهي "الحجم، بيئة التنظيم، طبيعة التكنولوجيا، الاستراتيجية القائمة".

1.3 الحجم التنظيمي:

هو مقياس لحجم التنظيم، ويشمل عدد الموظفين وعدد الاقسام، ومدى انتشار المنظمة جغرافيا فهو مؤشر على مدى كبر التنظيم أو صغره. ومدى قوة المنظمة، أو قدرتها المادية.

نظرت العديد من الدراسات إلى عامل الحجم في ضوء ارتباطه بعنصر "عدد العاملين" كمؤشر رئيسي لقياسه، وقد ظهرت في أبحاث كلا من: « Terrien & Mills » بالإضافة إلى « Pugh »، كما اعتبر « Blanker & Miles » عدد العاملين مقياسا للحجم في الدراسة التي أجراها على (08) منظمات صناعية، لاكتشاف العلاقة بين الحجم والخصائص التنظيمية، وأشار "هال" إلى الحجم كعامل موقعي في دراستهم لـ (75) منظمة، معتمدين على إجمالي عدد العاملين كمحدد للحجم،²³ كما اتجه « Child » و « Evers & Al » و « Glisson and Martin » إلى تأكيد هذا الموقف.

رغم ذلك فإننا نؤكد على الرأي القائل بأن مفهوم "الحجم" متعدد الأبعاد، ولا يمكن حصره ببعد واحد، فالتركيز على "عدد العاملين" قد لا يعكس كل المعطيات، الخاصة بكل أنواع الأنشطة التي يقاس حجمها، فالمستشفيات مثلا يقاس حجمها بعدد الأسرة، الفنادق بعدد الغرف، البنوك بعدد العملاء الجامعات بعدد الطلبة.

2.3-التكنولوجيا:

"إن مفهوم التكنولوجيا أو التقنية، أو العامل الفني لا يقتصر فقط على المعدات والأجهزة والأدوات والجوانب الميكانيكية، ولكنه يتضمن أيضا الجوانب المعرفية والفكرية، والأساليب الفنية اللازمة، لتحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات، فقد عرف " ستيرز Steers " التقنية²⁴، على أنها مكون يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية، الفكرية، والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات "مواد خام" إلى مخرجات "منتجات جاهزة" في سبيل تحقيق أهدافها، كما نظر "ش.بيرو Perrow Charles " إلى التقنية "بأنها الأفعال التي يقوم بها الأفراد باستعمال أدوات، وأجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير ما على هذا الشيء " وضمن نفس السياق يرى " دافت Daft " بأن التكنولوجيا هي الأدوات، والأساليب المستخدمة لنقل وتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.

ومنه فالتحليل التنظيمي لم ينظر إلى عامل التكنولوجيا، نظرة محايدة تقتصر فقط على الأجهزة، والمعدات، والآلات، بل اتجه نحو تبني تبني نظرة أوسع باعتبارها أحد المتغيرات الأساسية التي تستخدمها التنظيم، في تحويل المدخلات لإنتاج مخرجات التنظيم الأساسية.²⁵

- أبعاد متغير التكنولوجيا: يرى "ج. هانت John Hunt " أن التكنولوجيا مفهوم واسع ومتشعب، وأنه من الصعب بمكان دراسته لاسيما في مجال التنظيمات، وأنه من الأفضل استخدام مصطلح "العامل الفني" والذي يشير إلى تكنولوجيا العمليات التي تستخدمها التنظيمات في إنجاز مهامها. وبالتالي فإن تحديد أبعاد متغير التكنولوجيا، يسهل بالتركيز على عنصر العامل الفني²⁶ يمكن أن نعرفه من خلال التطرق إلى خصائصه:

-الإنظام: La Régulation Du Système Technique-

-حجم التطور: La Sophistication Du Système Technique-

3.3 البيئة التنظيمية:

هي مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج المنظمات وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها²⁷ وقد عرفها "تامسون وبروان Brown & Tompson" بأنها بالإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة " أما "دونكان Duncan" فيشير إلى العوامل المادية، والاجتماعية الكائنة خارج حدود المنظمة " وذهب كل " Dickon & Wetherber " إلى اعتبارها بمثابة الوحدات الخارجية المؤثرة على المنظمة ووحداتها الفرعية²⁸.

وبهذا المعنى فبيئة التنظيم هي بيئة العمل أو المهام «Task Environement» والتي تشير إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية، والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أداء التنظيم لمهامه.

1.3.3 تصنيف بيئة التنظيم : تم تصنيف بيئة التنظيم في إطار علاقتها بمتغيرات أخرى، وضمن هذا الإطار نجد تصنيف²⁹ " ديل Dill " وفان فلييت Fleet.V" وقد صنفها إلى بيئة عامة أو كلية، وبيئة المهمة، أما Bruns & Stalker: وقد صنفها إلى البيئة التكنولوجية والبيئة السوقية، ووفقا لمؤشري الثبات والتغير وقد صنف "Emery & Trist": البيئة إلى أربع أصناف: "البيئة الهادئة -العشوائية"، و"البيئة الهادئة -المتناسقة"، "البيئة المقاومة -القلقة"، وبيئة الساحة المضطربة³⁰.

واستنادا إلى درجة تجانس وثبات البيئة فقد صنفها "Tompson" أيضا إلى أربعة أصناف "بيئة متجانسة-مستقرة"، "بيئة متجانسة-متغيرة"، "بيئة غير متجانسة -مستقرة"، بيئة غير متجانسة -غير مستقرة"، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بآلية صياغة وتشكيل أهداف المنظمة.

ومما لا شك فيه أن التنظيمات تتأثر بالثقافات والبيئة التي توجد فيها، تماما مثل تأثرها بالحجم والتكنولوجيا، هذه العوامل تتفاعل فيما بينها على نحو مختلف، وفيما يتجه فريق من الباحثين إلى اعتبار الثقافة القومية "عامل إضافي" فقد سجلت التجارب بعض الحالات، التي يمكن أن تغطي العوامل البيئة

والثقافية، على بقية العوامل الموقفية الأخرى، إذن فالظروف البيئية لم تخب في أهميتها، ولا تزال باقية في معادلة الشرح.

4.3 الإستراتيجية:

تشير الاستراتيجية إلى جملة من المعاني لعل أبرزها الأهداف طويلة الأمد، من خلال التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين رسالة المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، يعتقد الكثير من الباحثين أن الاستراتيجية تؤثر بشكل واضح على تصميم الهيكل التنظيمي، نظرا لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية المتبناة من قبل التنظيم من جانب، وللضرورة التي تفرضها الخيارات الاستراتيجية على السياقات التنظيمية من جانب آخر.

تم تعريف الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين أمثال ألفريد شاندلر Alfred Chandler " و"ج.شايلد John Child "بالإضافة إلى "ه.ميتزبرق، Henry Mintizberg " بأنها وسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، وتسطير برامج العمل، وتخصيص الموارد³¹.

توجهت العديد من الأبحاث إلى مناقشة تأثير الاستراتيجية كبعد موقفي على متغيرات الهيكل في ضوء أسبقية "الاستراتيجية أم الهيكل" غير أن النتائج جاءت متضاربة، فقد طغت لعقود طويلة مقولة "شاندلر" "إن الهيكل يتبع الاستراتيجية"³². هذا الحديث يقودنا مباشرة إلى افتراضات النظرية التقليدية ونماذجها بشأن عناصر الرشادة والعقلانية، غير أن العلاقة بينهما أعمق من ذلك، مما يدفعنا لإعادة مراجعة الافتراضات الكلاسيكية، وفي هذا الشأن يذكر "ه.ميتزبرق" بأن الاستراتيجية والهيكل كلا منهما يتبع الآخر كما تتبع القدم اليسرى القدم اليمنى" لكن هذا التتابع لا يتم بخطوات متساوية فالخطوات التي تخطوها الاستراتيجية، والأثر الذي تحدثه في الهيكل أكبر من تلك الخاصة بالهيكل على الاستراتيجية بكثير³³. وقد مهدت دراسات حديثة الطريق أمام أفكار أخرى ترى بأن العلاقة بينهما هي علاقة "تفاعلية تبادلية"، وتمر ضمن مراحل متعددة، تتميز كل مرحلة بسيطرة عنصر عن الآخر.

تمثل الأبعاد الهيكلية حجر الزاوية في عملية تصميم الهيكل، وأبرز محدداته، وتصف هذه الأخيرة الخصائص الداخلية للتنظيم، وتخلق أساسا للقياس والمقارنة بين المنظمات، أما الأبعاد الموقفية فهي تصف الوضع التنظيمي الذي يؤثر في سياق تشكيل الأبعاد الهيكلية، إذن يمكن تصورهما بأنها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تشكل هيكل المنظمة وأساليب العمل، هذا التداخل دفع بعض الباحثين إلى القول بأن المجموعتين يمكنها التعبير عن التنظيم كما يعبر عن الأشخاص شكلا وجسدا⁽³⁴⁾. وسنوضح ضمن الأسطر القادمة شكل العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات في تحديد الأبنية التنظيمية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية

4. المحور الرابع المؤسسة العمومية وعلاقة الأبعاد الهيكلية بمتغيرات السياق

إن تتبع مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال استعراض الأنماط التنظيمية المختلفة التي مرت بها تجعلنا نخلص إلى ميزه مفادها، خضوع البيئة الاقتصادية إلى وضع مركزي تسلسلي، يقوم على قاعدة التوزيع الوظيفي للنشاطات في إطار مخطط أو نموذج الصناعات التكاملية، حتى يسهل السيطرة عليها من المركز. وبالتالي لم يكن الوضع يسمح بظهور المؤسسات الوطنية ككيان مستقل بذاته، بل كانت على شكل حلقة صغيرة في سلسلة إنتاج مترابطة الأجزاء، ومتكاملة فيما بينها، وتحت الإشراف المطلق للدولة.³⁵

1.4 مرحلة التسيير الذاتي:

تميزت الوحدات المسيرة ذاتيا بهيكل بسيط وغير معقد مع تدنى عناصر الرسمية، وقلة التعقيد التنظيمي فهي بنية مسطحة لا توجد بها مستويات تنظيمية كثيرة، مع أقل درجة من الهرمية في ظل اتساع القاعدة التشغيلية، إذ يتم الإشراف المباشر من قبل العمال على أعمال الوحدة المدارة ذاتيا، مع اقتراب القمة الاستراتيجية من المركز التشغيلي، ولهذا فالبيئة الهيكلية لهذه الوحدات هي بنية بسيطة وعضوية خاصة في المركز التشغيلي. وهذا يتوافق مع مرحلة تأسيسها، غير أنها ظهرت بمركزية مفرطة والتي تتناقض جملة وتفصيلا مع مضمون التسيير الذاتي، إضافة إلى غياب مبدأ وحدة السلطة الآمرة،

هذه الوضعية صعبة من عملية التسيير والتنسيق، مما أدى إلى خلق المشاكل والصراعات التنظيمية بين مختلف الهيئات بسبب تداخل الصلاحيات، وغموض خطوط السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية، وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة .

ورغم ذلك فقد شكلت متغيرات أخرى إضافة إلى الأبعاد الهيكلية دورا محوريا في صياغة القالب والشكل التنظيمي للوحدات المسيرة ذاتيا كان على رأسها متغير الخيار الاستراتيجي للدولة من خلال اتباع نهج اشتراكي ثوري، كخيار اقتصادي تعزز الخيار والاستقلال السياسي، والذي فرض وصاية صارمة من الدولة على نشاط التنظيمات الفلاحية والصناعية، بما يتماشى والتوجه العام للدولة، وظهرت المحددات الهيكلية كمتغيرات تابعة وخاضعة لمتغيرات السياق.

2.4 مرحلة الشركة الوطنية:

إجمالا نتوصل إلى أن إقامة مرحلة الشركة الوطنية كانت هدفا³⁶، بحذ ذاتها أكثر من كونها وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال حركة التأميمات للمؤسسات الأجنبية لذلك لم يحظى الجانب التنظيمي للشركات بالاهتمام المطلوب، وتميزت هذه الأساليب التنظيمية السابقة بعدم الانسجام والتناقض في بعض الأحيان بين الممارسة، وبين ما تنادي به النصوص المكتوبة. من الواضح أن المشرع الجزائري وبالرغم من وجود مراجع إيديولوجية واضحة المعالم، فإنه لم يستطع التخلص من تأثيرات التشريع الرأسمالي في تنظيم الشركة الوطنية لاسيما التشريع الفرنسي، مما جعلها امتدادا واضحا للمفهوم الرأسمالي لممارسة السلطة داخل الشركة.

3.4 مرحلة التسيير الاشتراكي:

إن تحليلنا للأبعاد الهيكلية في التنظيمات الاشتراكية يقودنا للقول بأنها تنظيمات تمتاز بالتعقيد والتمايز الكبير على الصعيد الرأسي والأفقي في ظل مركزية مفرطة(*) إذ تتركز القوة وسلطة القرار في القمة الاستراتيجية، مع ميل العمل نحو الطبيعة الروتينية، وإجراءات الترميط التي تتلاءم مع خطوط

التجميع في الصناعات الضخمة. فهي كبيرة بما يكفي ليكون لها حجم تشغيلي يسمح بالتكرار والتوحيد القياسي.

لعبت الاختيارات التنموية في اعتماد سياسة التصنيع دون أدنى شك محددا أساسيا في تشكيل البنية التنظيمية للمؤسسات الاشتراكية، ومرة أخرى يبدو الهيكل التنظيمي كدالة خطية في متغير الاستراتيجية التنموية، وأنها تسبقه وأكثر تأثيرا حسب تفسيرات "شانلدر" بأن الهيكل يتبع الاستراتيجية القائمة من حيث التعقيد، والحجم التنظيمي، وتحديد حجم الرسمية، ودرجة المركزية، سعت هذه الاستراتيجية ضمن نهج تخطيطي مركزي، إلى إنشاء صناعات مصنعة ذات حجم كبير وتكنولوجيا متطورة تكون لها القدرة على الكبيرة على توليد صناعات أخرى..

4.4 مرحلة الإصلاحات العضوية والهيكلية:

إن اختلالات النسق التنظيمي للمؤسسات يرجع في الأصل إلى غياب استقلالية في التسيير، وسوء تنظيم البناء الداخلي للوحدات الاقتصادية مما أنتج أزمة هيكلية متعددة الجوانب والأطراف، استدعى ضرورة مواجهته بإجراء إصلاح هيكلي يقتضي تعديل البنية التنظيمية للقطاع العام الاقتصادي³⁷.

مضمون هذه العملية يتلخص في تحطيم الأقطاب الصناعية الكبرى، حتى يتسنى إنشاء مؤسسات عمومية متوسطة الحجم، بناء على معايير التخصص، والفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع داخل التنظيمات³⁸.

وعلى صعيد عام تبدو الأبعاد الهيكلية في أضعف مستوى لها من حيث كونها تنظيمات تمتاز بتعقيد أقل، وتظهر بحجم أقل، كما أنها متخصصة أكثر، ولكن مع انتشار جغرافي أوسع، على نحو يكفل انتقال السلطة من المركز الى التنظيمات، غير أن ضعف وتدنى عناصر الرسمية بسبب غياب النصوص القانونية، والصيغ التنظيمية، التي تحدد نشاط الشركات الجديدة التي تم فصلها عن الشركات الأصلية، أوجد هياكل جديدة دون وجود تنظيم لها.

بينما تظهر متغيرات السياق أكثر حركية فقد أدت عملية إعادة الهيكلة العضوية، إلى تجزئة وتقسيم الشركات الكبيرة وفقا لنشاطاتها، إلى عدة مؤسسات تتراوح بين متوسطة، وصغيرة الحجم، في ظل بيئة متحولة، وديناميكية مع تكنولوجيا معقدة، إذ لم تتوصل التنظيمات بعد إلى فهم واستيعاب التأثيرات العديدة والعميقة التي تحدثها على نمط الانتاج والعمال والمجتمع³⁹.

إن فكرة الحجم التي تعتبر المنطلق الأساسي لعملية إعادة الهيكلة العضوية بإعتبار أن حجم المؤسسات الاشتراكية أصبح يشكل عائقا لتسييرها الجيد لا يعتبر مبررا كافيا⁴⁰، فقد اتسمت العملية بالتسرع وإهمال العديد من الاعتبارات الجوهرية الموضوعية والعلمية.

تعتبر هذه المرحلة عن رغبة سياسية بحثة في تغيير بنية التنظيم الاقتصادي، كاستراتيجية للعبور نحو اصلاحات أعمق وأشمل، ومنه يظهر بعد الاستراتيجية، والديناميكية البنية، والعامل الفني كمحددات رئيسة للبنية التنظيمية للشركات الصناعي، في حين تبدو المتغيرات الهيكلية كمغيرات تابعة لهذه الظروف.

5.4 مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية:

تميزت التنظيمات ضمن مرحلة الاستقلالية بضعف وتدني عناصر التعقيد التنظيم، والرسمية مع ارتفاع واضح في عوامل اللامركزية، فالاستقلالية انطوت على مبدأ اساسي وهو إقرا ضرورة انتهاز اللامركزية في التسيير ومنح المؤسسات السلطة في ادارة شؤونها، فحسب قانون⁴¹ 02/88 المؤرخ في 1988/01/12 وهو ما يحرر المؤسسات من التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير، عن طريق طرح مفاهيم الديمقراطية، ولا مركزية التخطيط.

غير أن مبدأ الاستقلالية لم يكن تماما مطلقا بل كان شكلا من أشكال اللامركزية لا أكثر، على الرغم من ذلك يمكن الإقرار بأن هناك مناخ عمل، وبيئة تنظيمية تسمح بالمبادرة، والحرية النسبية في تسيير شؤونها. وعليه فمن الطبيعي أن تلعب العوامل الموقفية دورا حاسما في ظل هذه المرحلة(*)، فقد شهد

المحيط تغيرات جذرية، تمثلت في تغير نمط النظام الاقتصادي، أين أصبحت آليات الضبط قائمة على قوى السوق، والمنافسة الأجنبية مما يشكل عامل ضغط على المؤسسات العمومية ⁴².

إن المشكل الأساسي الذي واجهته المؤسسات يتعلق بغياب استراتيجية واضحة، وسليمة ل كيفية الانتقال، من اقتصاد ممرکز، إلى اقتصاد يعتمد على منطق اقتصاد السوق، ورغم أن هذه المرحلة ركزت على اصلاح التنظيمات أكثر من المحيط العام، إلا أنها لم تحقق النتائج الإيجابية على مستوى تنظيم وإدارة المؤسسات العمومية، وإنما أدت إلى تفاقم العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية، مما دفع بالمسؤولين إلى ضرورة التفكير في استراتيجية جديدة لتنظيم وتسيير المؤسسات العامة ⁴³، تمهيدا للانتقال إلى مرحلة الخصخصة، في خضم إصلاحات هيكلية كبرى عرفها الاقتصاد الوطني للدخول إلى مرحلة اقتصاد السوق.

6.4 مرحلة الخصخصة:

عرفت هذه المرحلة فوضى تنظيمية حقيقية وفشل الخيار الاستراتيجي، في شق مسار التنمية أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالاستراتيجية الخصخصة غير متسقة مع الظروف الفعلية للتنظيمات الصناعية، وأمام قوة العوامل الموقيفية التي تميزت باشتداد المنافسة الأجنبية مع بيئة ديناميكية ⁴⁴ وفي ظل تغيرات تكنولوجيات عالية، والحجم المتوسط والصغيرة للشركات الاقتصادية التي وجدت نفسها أمام منافسة أجنبية قوية، وفي مواجهة تنظيمات عملاقة من حيث الحجم والتكنولوجيات، دخلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مكرهة نحو استراتيجية جديدة أطلق عليها بإعادة التأهيل .

وعلى شكل مسار الخصخصة استراتيجية جديدة حددت مرة أخرى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اذ تميزت هياكلها بضعف المركزية والرسمية كونها غير ملزمة بضوابط الخطة المركزية ولا تتلقى أوامر دقيقة لضمان الاتساق معها، وقلة التعقيد التنظيمي بسبب التسريح الكبير

في أعداد العالمين وبالتالي تركت نوعاً من الفراغ التنظيمي للأبعاد الهيكلية في ظل هيمنة الظروف والمحددات الموقفية على المشهد التنظيمي.

7.4 إعادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية:

وتعني هذه الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية وأداء التنظيم إلى مستوى المنافسين الرائدين في مجالها. من جميع النواحي الانتاجية والتنظيمية والتسويقية والاستثمارية، من خلال استراتيجية انعاش الاقتصاد الوطني والتي تهدف إلى زيادة القدرة الإنتاجية وأداء المنظمات بخفض اللجوء إلى المؤسسات العمومية، والرفع من الأهمية النسبية للقطاع الخاص، لتطوير النسيج الصناعي الوطني من خلال الوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم. في ظل تغيرات تكنولوجية سريعة وديناميكية عالمية للأنظمة الاقتصادية والمالية تميزت هذه المرحلة بعدم اكتمال النسيج الصناعي في مرحلة أولى، بينما سجلت السنوات الأخيرة ظهور مشاريع مقبولة، في ظل الدور المعول عليه من طرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، في دفع عجلة التنمية مستقبلاً

5. الخاتمة

إن دراسة وتتبع مسار تطور المؤسسة الوطنية من خلال محطات عديدة، يقودنا للقول بأن علاقة الأبعاد الهيكلية بمتغيرات السياق في تحديد شكل تصميم التنظيم ضمن المؤسسة العمومية هي علاقة هيمنة وتبعية، وهذا ما يفسر سلسلة الأزمات والاختلالات التي مرت بها المؤسسات الوطنية، إن إيجاد التوليفة المثلى من عناصر التعقيد والرسمية والمركزية ظلت بعيدة عن متناول خبراء التصميم والمسيرين والمدراء، بل كانت تخضع الشركات في كل شؤونها لتخطيط مركزي في ظل سيطرة مطلقة للدولة على كل النواحي التنظيمية، حيث شكل عامل الخيار الاستراتيجي متغيراً مستقلاً في تحديد شكل الهيكل التنظيمي، ويظهر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة كمتغير تابع في الاستراتيجية التنموية المسطرة من قبل الدولة سواء في مرحلة التخطيط الاشتراكي أو في مرحلة الإصلاحات والاستقلالية، وبصفة أقل في مرحلة اقتصاد السوق، كما لعب العامل الفني والبيئة التنظيمية دروا محورين وإن كان أقل من الخيار

الاستراتيجي- في تشكيل البناءات الهيكلية للتنظيمات الوطنية الصناعية، لاسيما في السنوات الاخيرة أين عرفت المؤسسات الوطنية انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي بفعل العولمة المالية والاقتصادية للنظام العالمي الجديد، مما سمح لها باقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجالات مقبولة، وان ظلت محتشمة في مجالات أخرى، وعليه يتوجب على المنظور الاستراتيجي للسياسات التصنيعية المقبلة يجب أن يدمج بين هذه الاخيرة، والمؤسسة كوحدة تنظيمية ديناميكية بمكونات وأبعادها هيكلية، تؤثر وتتأثر بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

6. الهوامش والمراجع

- ¹ فلاح تايه النعيمي، نعمة عباس خضير، (أغسطس 1989)، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 63، ص12.
- ² محمد قاسم القريوتي، (2015)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، ص114.
- ³ مؤيد سعيد السالم، (2016)، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص63.
- ⁴ ريتشارد.ه.هال، (2001)، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، ص130.
- ⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص63.
- ⁶ ريتشارد.ه.هال، مرجع سابق، ص131.
- ⁷ حسين محمود حريم، (2006)، تنظيم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط3، ص56.
- ⁸ ريتشارد.ه.هال، مرجع سابق، ص133.
- ⁹ المرجع سابق، ص133.
- ¹⁰ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص147.
- ¹¹ المرجع السابق، ص57.
- ¹² حسين ناجي ليتيم، (سبتمبر 2016)، الضوابط الرسمية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد 26، ص215.
- ¹³ حسين محمود حريم، شاعر جبار الله الجشالي، (2006)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، ص147.
- ¹⁴ ريتشارد.ه.هال، مرجع سابق، ص150، 151.
- ¹⁵ المرجع سابق، ص149، 150.

- ¹⁶ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 147.
- ¹⁷ المرجع السابق، ص 173.
- ¹⁸ بشير العلاق، (2008)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 160.
- ¹⁹ ريتشارد. ه. هال، مرجع سابق، ص 173.
- ²⁰ أحمد ماهر، (2007)، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ص 82.
- ²¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، (2013)، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 141.
- ²² فلاح تيه النعيمي، نعمة عباس خضير، (29 ماي 1991)، الحجم، الإستراتيجية، التركيب التنظيمي، مدخل موقفي دراسة ميدانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة العامة العدد 66، ص 39.
- ²³ فلاح تيه النعيمي، نعمة عباس خضير، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية "دراسة ميدانية مرجع سابق ص، ص 39، 40.
- ²⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 100.
- ²⁵ المرجع السابق، ص 96.
- ²⁶ Henry Mintizberg, (2014), structure et dynamique des organisations, traduire par pierre Remelaer, Eyrolles. Edition d'organisation, 24ème tirage, Paris, P 230.
- ²⁷ على عبد الوهاب مسلم، أيمن علي عمر، (2007)، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال "مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 42.
- ²⁸ فلاح تايه النعيمي، نعمة عباس خضير، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية مرجع سابق، ص 09.
- ²⁹ المرجع السابق، ص 42.
- ³⁰ فلاح تايه النعيمي، نعمة عباس خضير، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية مرجع سابق، ص 09.
- ³¹ فاطمة بوهلال، لخضر عدوكة وآخرون، تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية مرجع سابق، ص 108.
- ³² محمد كربوش، فاطمة بوهلال، وآخرون، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 03، ص 117.
- ³³ محمد المحمدي الماضي، (1995)، العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل والأداء، دراسة تطبيقية على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، عدد 49، ص 23.
- ³⁴ كرين مصطفى ثاميدي، (2014)، أثر الأبعاد الهيكلية في الاحتراق الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للطرق، والجسور والأعمار والإسكان وفروعها في محافظة دهوك، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 99.
- ³⁵ يزيد مزعاش، (1994)، تناقضات نمط تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية، في ظل المرحلة الانتقالية، دراسة نقدية /تحليلية لأسلوب الاستقلالية، رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر ص 25.
- ³⁶ عبد الرحمان بن عنتر، (جوان 2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 02، ص 121.

- * ظهرت المؤسسات الاشتراكية كتنظيمات ممرضة بدرجة عالية حيث أن هذا البعد الهيكلية طغى على بقية المتغيرات والأبعاد الهيكلية تعقيد ورسمية من خلال التركيز على التخطيط.
- ³⁷ يزيد مزعاش، مرجع سابق، ص، 29.
- ³⁸ آسيا براهمي، وسيلة ثابت أول، الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أدرار، ص، 68.
- ³⁹ الطاهر أجعيم، (ديسمبر 1999) بعض أساليب التنظيم ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر-دراسة نقدية تحليلية منشورات جامعة منتوري قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 12، ص، 48.
- ⁴⁰ عبد الوهاب سويسي، (1994-1995)، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظرو نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 159.
- ⁴¹ لعل بوكميش، (ماي)، المؤسسات العامة بالجزائر ظروف تطورها، طرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962-2003، مجلة الحقيقة، العدد 06، ص 106.
- * باستثناء العامل الفني الذي لم يطرأ عليه تغير كبير يذكر.
- ⁴² وردة شاوش، (2017)، التصحيح الهيكلية للموارد البشرية أثناء أزمات المؤسسات العمومية الصناعية بالجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة قسنطينة 02، ص، 146.
- ⁴³ لعل بوكميش، مرجع سابق، ص 111.
- ⁴⁴ شيماء مبارك، (سبتمبر 2016)، استراتيجية الخصوصية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، ص 439.