

تأثير الأبعاد البيئية على الاختيارات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر -

**The impact of environmental dimensions on organizational choices in small and medium enterprises - A sample study of small and medium enterprises in Algeria -**

مراد خوجة\*، ، جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، m.khodja@univ-boumerdes.dz

تاريخ الاستلام : 2022/08/21 ؛ تاريخ القبول : 2022/11/15 ؛ تاريخ النشر : 2022/12/31

**ملخص :** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التصور الذي تكونه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للبيئة التي تنشط فيها، و محاولة فهم كيفية تأثير البيئة على أنماط الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات. استخدمت لغرض الدراسة استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية تم توزيعها على عينة قدرها 250 مؤسسة صغيرة و متوسطة منشرة عبر 09 ولايات من الوطن، ثم تم تحليلها بالاستعانة بنظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS مع استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية مفادها وجود أثر إيجابي بين أبعاد البيئة و المتمثلة في التعقيد، عدم اليقين، الديناميكية و الاضطراب من جهة و طبيعة الهيكل التنظيمي من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاح :** بيئة المؤسسة؛ أبعاد بيئية ؛ مؤسسة صغيرة و متوسطة ؛ هيكل تنظيمي.

تصنيف JEL : M54 ؛ D23 ؛ L22 ؛ L11

**Abstract:** This study aimed to analyze the perception that Algerian small and medium enterprises have of the environment in which they operate, and to try to understand how the environment affects the patterns of the organizational structure of these enterprises. For the purpose of the study, a questionnaire was used to collect field data. The questionnaire was distributed to a sample of 250 small and medium enterprises spread across 09 states of the country. Then it was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences System (SPSS) with the use of a set of statistical analysis tools to analyze the collected data.

The study concluded that there is a positive effect between the dimensions of the environment which are complexity, uncertainty, dynamism and turbulence on the nature of the organizational structure.

**Keywords:** enterprise environment ; environmental dimensions ; small and medium enterprise; organizational structure

Jel Classification Codes : M54 ; D23; L22; L11

\* المؤلف المرسل - خوجة مراد ، طالب دكتوراه ، جامعة بومرداس ، m.khodja@univ-boumerdes.dz

## I - تمهيد :

أثارت دراسة بيئة المؤسسات اهتمامًا كبيرًا بين الباحثين ومدراء الأعمال. نتج عن هذا التساؤل العديد من الأعمال التي نظرت في الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة. بالنسبة للعديد من المؤلفين، تمثل البيئة التنظيمية متغيرًا رئيسيًا من شأنه أن يفسر الاختلافات في الأداء بين الشركات. الأداء مرتبط بخصائص القطاع، والوضع التنافسي النسبي للشركة، ولكن أيضًا بجودة الإدارة وقدرتها على تعبئة مواردها. هذه البيئة أصبحت توصف اليوم بأنها "مضطربة" خاصة مع ازدياد حدة المنافسة في جميع مجالات النشاط تقريبًا، التعقيد المتزايد، والتحول في طبيعة العلاقة مع العملاء (أكثر تقلبًا وأكثر تطلبًا)، مما يؤدي إلى دورة حياة المنتج أقصر. في مواجهة هذه القيود، لا يمكن للشركة سوى التكيف. بالنسبة للمنظمات، لا يتعلق الأمر على الحد من هذه التطورات، ولكن لمعرفة كيف يمكنها تنظيم نفسها لاستيعابها والتأقلم معها. تضطر المنظمة باستمرار إلى إعادة النظر في أحوالها ونمط عملها، ليس فقط من خلال ابتكار منتجات جديدة ولكن قبل كل شيء بوضع سلوكيات تنظيمية جديدة تتكيف مع المواقف التي تواجهها أو تثيرها. إن التيار الحتمي في دراسة علاقة المنظمة ببيئتها ينظر إلى البيئة على أنها قيد أساسي يتعين على المنظمة دمجها. بالنسبة لتيار الفكر هذا، فإن تقييم البيئة بدقة يحدد خيارات الشركة من حيث الاستراتيجية والهيكل.

إن إعادة النظر في هيكلها التنظيمي هي بالنسبة للمؤسسة حتمية ناتجة عن التغيرات العميقة في البيئة ودرجة المنافسة التي تتزايد باستمرار، حيث تهدف من خلال تبني أشكال جديدة من التنظيم إلى الوصول إلى درجة مقبولة من المرونة مع إمكانية الاستجابة بشكل أكبر للتغيرات غير المتوقعة والتي تكون جذرية في بعض الأحيان. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست بمنأى عن هذا الواقع، حيث تواجه بيئة أكثر اضطرابًا (عولمة السوق، ظهور متعاملين جدد، التطور بنية الشعب الصناعية، قصر دورات حياة التكنولوجيا...). ويلاحظ بعض الباحثين أنه في عالم متغير باستمرار، تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ضعيفة، وغالبًا ما يفسر هذا الضعف بالنقص المزمن في الموارد والقدرات، مما يعني أنه لن يكون أمامها بدائل استراتيجية كثيرة مما يدفعها لتحمل تبعات وتكاليف هذه التحولات البيئية المتسارعة والحادة.

### I.1- إشكالية الدراسة :

ما طرحناه للتو يقودنا إلى نقل العديد من تلك التساؤلات إلى الحالة الجزائرية وبشكل أكثر تحديدًا التساؤل حول مدى تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع البيئة. يمكن صياغة مشكلة دراستنا على النحو التالي: هل يؤثر تصور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبيئتها على طبيعة الهياكل التنظيمية التي تتبناها؟

من التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود ببيئة المنظمة و ما هي أبعادها؟
- ما الذي توصلت إليه الدراسات في تحليل مفهوم البيئة و تأثيرها على منظمات الأعمال؟
- ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟ ما هي خصائصه؟ ما هي الخيارات المتاحة للمؤسسة في تحديد معالم بنائها التنظيمي؟
- كيف تؤثر البيئة على طبيعة الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

### I.2- فرضيات الدراسة: بغية الإجابة على التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضيات على الشكل التالي

■ الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد البيئة و طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التعقيد و طبيعة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد عدم اليقين و طبيعة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الديناميكية و طبيعة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاضطراب و طبيعة الهيكل التنظيمي.

### I.3- أهداف الدراسة و أهميتها:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة المؤسسات التي تحتم بدراستها، و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. هذه الأخيرة أصبحت تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الناتج المحلي ، توفير فرص الشغل و الاستفادة من القدرات الإبداعية و الابتكارية لهذه المؤسسات. من جانب آخر تظهر الحاجة إلى فهم سلوك هذه المؤسسات و العوامل التي تؤثر في نشاطها و مدى فعاليتها . أمام التوجه نحو اقتصاد السوق و مع التطورات السريعة التي تشهدها الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية

تظهر الحاجة إلى فهم اتجاهات المتغيرات البيئية و مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استيعاب هذه التحولات و التكيف معها.

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم - بالاعتماد على عينة من المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة - خصائص البيئة (التعقيد، الديناميكية، عدم التأكد والاضطراب) التي تعمل فيها والتحقق من وجود علاقة ارتباط بين تصور البيئة والنمط التنظيمي (مقيماً وفقاً لدرجة الرسمية، المركزية و أخيراً درجة التعقيد.) الذي تتبناه المؤسسات المشمولة في الدراسة الميدانية .  
ستسمح لنا هذه الدراسة بتأكيد أو رفض الفرضيات ، وبالتالي التحقق مما إذا كانت الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تتكيف مع بيئتها.

**3.I - منهج الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الإطار النظري للموضوع بالجوء إلى مجموعة من المراجع و و البحوث و الدراسات ذات صلة بموضوع البيئة و الهياكل التنظيمية. بالإضافة إلى دراسة ميدانية الهدف منها اختبار فرضيات الدراسة و التي استعملت فيها استبيان موجه إلى عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بغية استجوابها .

## II - الإطار النظري و المفاهيمي :

### II. 1 - مفهوم بيئة المؤسسة وخصائصها :

تلعب البيئة دورًا مؤثرًا في نشاط المؤسسة من حيث أنها تحدد تطورها وأحيانًا بقاءها بحيث تعتبر مصدر إمداد و منفذ لإنتاجها ، فهي تؤثر عليها بشكل إيجابي من خلال الفرص التي توفرها و تؤثر بشكل سلبي من خلال خلق تهديدات بيئية يجب مواجهتها<sup>1</sup>.

أ- **تعريف بيئة المؤسسة:** يعرفها الدكتور عبد الوهاب سويسي على أنه " هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"<sup>2</sup>.

كما يصفه ( R. DE BRUECKER ) بأنها "تشمل كل ما يتموقع خارج المؤسسة : التكنولوجيا، طبيعة المنتجات، الزبائن و المنتجات ، المناخ السياسي و الاقتصادي"<sup>3</sup>. يتضح بأن البيئة مفهوم يشتمل مختلف العناصر و العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة و التي تؤثر على نشاطها و على قدرتها على تحقيق أهدافها. قد يتعلق الأمر بأطراف مختلفة كالمؤسسات والهيئات أو بأحداث أكثر شمولية كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية.

ب- **خصائص البيئة:** في الأدبيات الحالية، يبدو أنه لا يوجد إجماع على خصائص البيئة. يمكننا أن نجد عدة أبعاد يتم اعتمادها من طرف الباحثين وهي عدم اليقين، التعقيد، العدائية، والاضطراب، الديناميكية، والسخاء. سوف نكتفي في هذا الاطار بأربع أبعاد و هي التعقيد، *compléxité* ، عدم التأكد *Incertitude* ، الديناميكية *Dynamisme* و الاضطراب *Turbulence*.

**أولا التعقيد :** أهم شيء في مفهوم التعقيد هو درجة الارتباط الموجود بين مختلف عناصر النظام وفقاً ل (MARCHESNAY, 1993) ، يكون النظام أكثر تعقيداً مع زيادة عدد الفاعلين والعلاقات بين هؤلاء المتعاملين قوية و تفاعلية<sup>4</sup> . و تزداد درجة التعقيد في حالة وجود تفاعل بين مجموعة من الأنظمة. بينما يرى GENELOT أن التعقيد يتوافق مع جميع الظواهر التي تفلت جزئياً من الفهم والسيطرة<sup>5</sup>.

**ثانيا عدم اليقين:** حسب (Fishes, 1996) يمكن تعريف حالة عدم التأكد على أنها نقص المعلومات حول العوامل البيئية المرتبطة بحالة اتخاذ قرار معينة. كما يمكن القول بأنها تعبر عن عدم القدرة على قياس احتمال تأثير العوامل البيئية على نجاح أو فشل مركز القرار في أدائها التشغيلي<sup>6</sup> . و في نفس الإطار، يُعرّف (Galbraith, 1973) عدم اليقين بأنه الفرق بين كمية المعلومات اللازمة لإنجاز مهمة وكمية المعلومات التي تمتلكها المنظمة بالفعل. من جهته وضح (Duncan, 1972) أن هناك ثلاثة مستويات من عدم التأكد و هي:

- **عدم اليقين الضعيف:** هناك القليل من العوامل البيئية المؤثرة والتفاعل بينها ضعيف، وهناك القليل من التغيير.
- **عدم اليقين المعتدل:** عدم اليقين الملحوظ ناجم عن عدد قليل من العوامل والمكونات في البيئة وهناك عملية مستمرة من التغيير.

- **عدم اليقين الحاد:** هناك عدد كبير من العوامل والمكونات غير المتشابهة، وهناك عملية مستمرة من التغيير.

كما قدم باحثون آخرون تصنيفاً مختلفاً معتمداً على مدى ادراك الفرد أو المنظمة لحالة عدم التأكد، و هنا يمكن التفريق بين<sup>7</sup>:

- **عدم اليقين الهيكلية :** الفرد على علم بأنه لا يمتلك المعلومات الكافية و لا يمكنه تقدير احتمال وقوع الأمر أو لا.

- **عدم اليقين غير الهيكلية** : الفرد ليس على ادراك بافتقاره للمعلومات أو بجهله للوضعية السائدة.

**ثالثا الديناميكية**: تؤدي ديناميكية البيئة إلى تعزيز عدم القدرة على التنبؤ بالبيئة ، فهي تتميز بدرجة عالية من التغيير أو التطور في العوامل التي تشكل البيئة. إن الديناميكية ترتبط بدرجة التغيير في العوامل البيئية التي تؤخذ في الاعتبار أثناء اتخاذ القرار درجة التغيير حسبها لها بعدان هما : الأول و يتعلق بسرعة تكرار (تواتر) التغيير ، و الثاني بطبيعة التغييرات<sup>8</sup>.

**رابعا الاضطراب** : بشكل عام ، الاضطراب هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى عدم الاستقرار ، واضطراب الموقف ، وبشكل أكثر تحديداً من قبل المنظمات ، نتحدث عن الاضطرابات من خلال الإشارة إلى التغيرات السريعة وغير المتوقعة التي تحدث في البيئة. على سبيل المثال ، يمكن أن تكون التغييرات سياسية ، اقتصادية أو اجتماعية أو الديموغرافية أو ثقافية<sup>9</sup>. Gueguen يعتبر أن التعقيد، الديناميكية وعدم اليقين هي مسببات للاضطراب ، بناءً على ما توصل إليه عدد من المؤلفين<sup>10</sup>:

- الاضطراب ناجم عن التعقيد والديناميكية ؛
- الارتباط بين التعقيد والديناميكية ينتج عنه عدم التأكد ؛
- الاضطراب هو دالة لكل من عدم التأكد والديناميكية.
- من أهم الخصائص التي تميز البيئة المضطربة نذكر<sup>11</sup>:
- التأثير المباشر للتغيرات يكون معتبرا؛
- سرعة حدوث التغيرات تركز مرتفعة نسبيا؛
- عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير: التغيير سيكون غير متوقع ومتقطع.

## II. 2 - مفهوم الهيكل التنظيمي و أنماطه :

أ. **تعريف الهيكل التنظيمي**: وفق حسبية ياسف(2013) " يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى. يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل"<sup>12</sup>. من جهته يعرفه هنري مينتزبرج (H.Mintzberg, 2008) على أنه " مجموعة الوسائل المستخدمة من أجل تقسيم العمل إلى مهام متباينة أو مختلفة ثم ضمان التنسيق بين مختلف هذه المهام"<sup>13</sup>.

ب. **أبعاد الهيكل التنظيمي**:

▪ **الرسمية Formalisation**: حسب ما يراه (Hash, 1997) فإن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، و التعليمات، و السياسات ، و الإجراءات التي تحكم فاعلية المنظمة. كما أن الرسمية تشير إلى تقييد حرية العاملين أثناء تأدية مهامهم، بينما يزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين. و أن هذه الظروف تقود إلى فقدان الشخصية التي تتوافق مع رسمية المنظمات. أما (Draft, 2001) فيعرف الرسمية على أنها ترتبط بكمية الوثائق المكتوبة في المنظمة أو ما يعرف بالتوثيق و الذي يشمل الإجراءات، وصف العمل، موجز التعليمات ، و السياسات. و تقاس حسب الرسمية بعدد الوثائق المكتوبة في المنظمة. و لقد قارن في هذا الإطار الجامعات الحكومية الكبيرة و التي تكون بدرجة عالية من الرسمية لما تمتلكه من قواعد مكتوبة كالسجلات و المالية و غيرها بمنظمات الأعمال العائلية الصغيرة التي ليس لها قواعد مكتوبة و يمكن اعتبارها غير رسمية<sup>14</sup>.

تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إضفاء الطابع الرسمي على هيكلها ، أهمها<sup>15</sup>:

- تقليل الاختلاف و تعزيز الانسجام في الأعمال؛
- تعزيز التنسيق في التنظيم؛
- تقليل التكاليف و تعزيز الفعالية التنظيمية.

▪ **المركزية Centralisation** : تشير المركزية إلى أن المستوى الهرمي الأعلى هو الذي يحتكر حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتصدر معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون فيها تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا. والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي. وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى<sup>16</sup>. و من بين العوامل التي تدفع بالمنظمات نحو المركزية أو نحو اللامركزية نجد<sup>17</sup>:

- اتساع التغيير و عدم التأكد البيئي يزيد الحاجة إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستويات الهرمية الدنيا بغية اتخاذ القرارات بشكل سريع؛
- استراتيجية المنظمة ؛



(2006) François Ngokevina & Lucien Kombou و J.F Soutenain & P. Farcet (2006) و أوضحت نتائج هذه الدراسات على أن الهياكل الميكانيكية ( الآلية) أكثر فعالية في البيئة المستقرة، بينما تتلائم الهياكل العضوية مع البيئي المضطربة والتي تتميز بالتغيير و عدم الاستقرار<sup>24</sup>.

- **التكنولوجيا:** قامت **Joan Woodward** بعد أن فشلت في إثبات وجود علاقة ارتباط بين أداء المؤسسات الصناعية و مدى تطبيق المبادئ التقليدية للإدارة العلمية - عن طريق دراسة ميدانية شملت 100 مؤسسة صناعية بريطانية- بتحليل هاته المنظمات بالتركيز على طبيعة النظام التقني الذي تعمل وفقه. لاحظت من خلال دراستها أن الاختلافات الهيكلية يعود تفسيرها إلى الاختلافات التكنولوجية. حسب **Woodward** فإن النظام التقني يفرض على المنظمة قيودا عند تصميم الهياكل التنظيمية والتي ترتبط بدورها بفعالية المنظمة. ربط الأنظمة التقنية بطبيعة الهيكل التنظيمي تسمح بالتمييز بين الحالات التالية:
- **إنتاج الوحدة والسلسلة الصغيرة:** يكون عدد المستويات الهرمية قليل، تعتمد على قنوات الاتصال غير الرسمية وتعطي الأهمية للوظيفة التسويقية.
- **الإنتاج الضخم والسلسلة الكبيرة:** هيكل عمودي (Fordiste) مركزي، مع آليات رقابة قوية. منطلق البحث عن تحسين الإنتاجية يدفع بمذاهب المنظمات لإعطاء الأولوية لوظيفة الإنتاج.
- **الإنتاج المستمر:** عملية الإنتاج تقوم على المهارات والخبرات في الأنشطة المتباينة والتي يتم تنفيذها في أغلب الأحيان في مراكز متعددة الأغراض. يتم تبنى هياكل تنظيمي بالمشاريع (Par Projet) أو بالسيرورات (Par Process).
- **الثقافة التنظيمية:** عرفها إدجار شاين (Edgar Schein) على أنها "أما مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و التي يتم تعليمها للأعضاء الجدد و اعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات و إدراكها و فهمها"<sup>25</sup>. الثقافة التنظيمية هي إذن مجموعة من القيم والاعتقادات والتوقعات المشتركة بين أفراد الجماعة أو المنظمة والتي تحكم علاقاتهم وأسلوب تعاملهم وتخلق نمط سلوكي موحد لدى الأفراد داخل المنظمة وتوجه نمط تفاعلهم والمتغيرات من خارج المنظمة. تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المحددة للهيكل التنظيمي، حيث نجد أن الهيكل التنظيمي يختلف في منظمات تنتمي إلى مجتمعات مختلفة ولكل منظمة ثقافة تنظيمية تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى. كما نجد منظمات تنتمي إلى نفس المجتمع و تختلف من حيث نمط الهيكل التنظيمي و تتبنى في نفس الوقت ثقافة تنظيمية تميزها عن باقي المنظمات<sup>26</sup>. هناك أنواع عديدة لثقافة المنظمة و كل نوع من هذه الأنواع له هيكل تنظيمي مناسب لهو تتوافق هذه الأنواع مع الهياكل التنظيمية .

## II. 3 - المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و خصوصياتها

### أولاً : تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

إن إيجاد تعريف محدد و موحد لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد لا يكون بالأمر اليسير نظرا للتطور الذي تعرفه خصائص هذه المؤسسات من جهة ، و تعدد الجماهير التي تسعى إلى تعريفها ، من جهة ثانية. تتعدد التعاريف التي يتم إعطاؤها للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة نظرا لتعدد الأطراف التي تحاول تعريف هذا الصنف من المؤسسات و تنوع المعايير التي يعتمدها كل طرف. فنجد من بين الجماهير التي تحاول تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : السلطات العمومية، منظمات أرباب العمل ، الباحثون و الأكاديميون و كذا الهيئات الإحصائية. كما تختلف المعايير التي يعتمد عليها هؤلاء. فقد يعرفها البعض بالاعتماد على معايير كمية و هي حجم العمالة، رقم الأعمال و القيمة المضافة، و يفضل البعض الآخر اللجوء إلى معايير كيفية كطبيعة الملكية، عدد المنتجات و طبيعة المسؤولية لدى المسير<sup>27</sup>. لكن يبقى المعيار الأكثر استعمالا و الذي يتفق عليه معظم الأطراف هو عدد العمال. يتميز هذا المعيار عن باقي المعايير بعدد من الإيجابيات، أهمها سهولة الاستعمال ، لا يخضع للتقلبات النقدية ، يسمح بتقييم التطورات الهيكلية في المؤسسة كما أنه متداول في عدد من النصوص التشريعية و التنظيمية<sup>28</sup>.

بالنسبة للجزائر، فإنه تم طرح تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأول مرة في أوائل سنوات ألفين (2000)<sup>29</sup>. و الذي تم إدراجه في المنظومة التشريعية الجزائرية مع إصدار القانون 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. هذا النص عرّف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على أنها " مؤسسة لا نتاج السلع و الخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 عاملا و تلا يتجاوز رقم أعمال 2 مليار دينار جزائري و لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار . تستثنى من هذا التعريف البنوك و المؤسسات المالية ، شركات التأمين، الشركات المدرجة في البورصة، الوكالات العقارية و مؤسسات التصدير و الاستيراد ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني أو التي لا يتجاوز رقم أعمالها ثلثي الرقم الإجمالي"<sup>30</sup>.

ثانيا : خصوصيات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات الدول المتطورة و اقتصاديات الدول النامية على حد سواء. من أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

- قلة عدد العاملين بالمؤسسة: يتميز العاملون في أغلب المؤسسات و خاصة الصغيرة منها بتعدد الوظائف ( Polyvalence ) و تعدد المهارات ( Polycompétences ) . و عادة ما يطلب من العامل القيام بالعديد من المهام ذات الطبيعة المختلفة<sup>31</sup>.
- سهولة الانشاء و التنفيذ : مما جعلها تفرض نفسها عدديا في العديد من أنحاء العالم<sup>32</sup>؛
- وسيلة لدعم المؤسسات الكبيرة : و هذا من خلال عمليات المفاوضة من الباطن<sup>33</sup>؛
- مركزية الإدارة و القرار : و التي تزداد درجتها كلما كانت المؤسسة أصغر حجما، حيث يشير بعض المؤلفين إلى " إدارة ذات طابع شخصي Direction très personnalisée ". الشخصية الرئيسية في هذا النوع من المؤسسات هي " المالك - المسير ". كلما كانت المؤسسة أصغر كلما ازداد ارتكاز التنظيم و عملية اتخاذ القرار على شخصية المسير. السلطة تتميز بدرجة عالية من المركزية و هذا ما بينته العديد من الدراسات (Fallery, 1983), (Mintzberg, 1984) التي اهتمت بتحليل الوقت الذي يمضيه المسيرون في مختلف الأنشطة<sup>34</sup>. و في هذا الاطار يرى (Marchesnay, 2003) لا يمكن التسليم بأن القرارات في المؤسسات حتى و لو كانت صغيرة جدا تتم بشكل فردي و مركزي و أن ذلك يعتبر ضربا من التبسيط و الذي لا يعكس الواقع. و هنا يضرب مثلا المسير في المؤسسة الحرفية و الذي يتخذ قرارات استراتيجية كالاستدانة، اختيار الأنشطة أو تسيير الأصول فإنه لا يتخذها بشكل منفرد و إنما يلاحظ أنه في حالة قرارات مهمة مثل هاته فإنه يستشير أطراف عدة كالزوجة، العائلة، المحاسب، المساعد التقني ، المصرفي كما قد يتشاور حول ذلك مع العملاء و الموردون. هذا النمط في اتخاذ القرار قد ينتشر في المؤسسات العائلية كما قد يسود في المؤسسات الأكبر حجما كالمكاتب الاستشارية و الصناعات الصغيرة<sup>35</sup>.
- الاستراتيجية مبنية على الحدس و ليس على الأسس العلمية: الفكرة السائدة هي أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يبدو أن لديهم مشروعا حقيقيا ، و استراتيجية واضحة ، و يمكن التعرف عليها بسهولة من الخارج. أي أن ، المسير نفسه لا يتوفر على الوقت و الوسائل لوضع الاستراتيجية بينما يعتمد على الرؤية متوسطة المدى التي يصوغها لبيئته ومؤسسته<sup>36</sup> . إذا كانت هذه الفكرة الشائعة فإن Olivier Torrès يرى أن هناك مؤسسات -بما فيها مؤسسات صغيرة جدا - تتبنى سلوكيات " غير نمطية Dénaturées " تبني استراتيجية استباقية متعمدة (Delibérée) (Proactive)، مرتكزة على رؤية واضحة لتطور السوق الخاص بهم ، من خلال نظام يقظة دائم ، وكذلك على أساس خطة عمل تدمج التكنولوجيا ، المنتج و السوق<sup>37</sup>.
- نظام معلوماتي غير رسمي : غني جدا ، تحت مسؤولية المسير ومع ذلك يعتمد بشكل كبير على فريقه بالإضافة إلى البيئة المحلية. يحاول الرئيس وجميع موظفيه أو جزء منهم الاستفادة من انغماسهم في بيئة متعددة لأبعاد (مهنية ، قطاعية ، ولكن أيضا جماعية ، عائلية ، ودية ، إلخ) بغية تغذية النظام. الهدف هو الحصول على معلومات مرضية ، والتي يتم تحليلها باللجوء إلى الخبرة المتراكمة الحدس ، و التي تسمح باتخاذ القرار والتصرف في ظل عدم القدرة على تجميع معلومات بعناية و ترتيبها و تقييمها بشكل منهجي<sup>38</sup>.
- تنظيم وظيفي و قلة المستويات الهرمية: من المعروف أن ما يميز التنظيم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو أنه يعتمد على أدنى قدر من الإجراءات و الرسمية، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات في الثمانينات. لكن يلاحظ تطور الهياكل التنظيمية في هذا الصنف من المؤسسات مدعوما بعدد من العناصر أهمها: تطور المعارف الإدارية ، الدعم الذي توفره البرامج و التطبيقات المعلوماتية ، و كذا انتشار الأدوات الإدارية . مع وصول المؤسسة لحجم معين (Seuil de dimension)، فإنها تواجه صعوبات في الرقابة و التنسيق و التي يتم تجاوزها بفضل تسطير إجراءات رسمية ملزمة كما يتوقع تقسيم الوحدات التنظيمية إلى وحدات أصغر مما يسمح بالمحافظة على الطابع الأدهوكراتي للمنظمة<sup>39</sup>.

#### II. 4 - كيف البناء التنظيمي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة مع المحددات البيئية

إن للعوامل البيئية تأثير معتبر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث تفتقر هذه الأخيرة للإمكانيات التي تسمح لها بالتأثير في بيئتها أو مواجهتها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. فكما قيل " إذا كانت الشركة الكبيرة تصمم بيئتها ، فإن الشركات المتوسطة الحجم تتفاوض معها ، بينما تتكيف معها الشركات الصغيرة"<sup>40</sup> . يعرف " Romanelli و Tushman (1985) التكيف على أنه مصطلحا عاما يصف فترة من التغيير التدريجي و المتزايد و المستمر استجابة للظروف البيئية"<sup>41</sup>.

## أ. مراد خوجة

تقوم المنظمة بتكليف بنائها التنظيمي وفقاً لدرجة استقرار بيئتها. لذلك يتطور الهيكل التنظيمي وهذه الديناميكية الهيكلية تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئتها. خلصت الدراسات التي قام بها كل من Burns et Stalker (1963) والتي سعت لتحليل تأثير البيئة على نشاط المنظمة. أن هيكل المنظمة يعتمد على درجات تعقيد واستقرار بيئتها المباشرة بحيث يميزون بين :

- هيكل ميكانيكي : تتوافق مع البيئات المستقرة و تتميز بشكل خاص الإجراءات نمطية ، ومركزية عالية.
- هيكل وظيفي : تتوافق مع البيئات الأكثر اضطراباً و الغير مؤكدة. يتميز هذا الهيكل التنظيمي بالمرونة والتكيف و يعتمد على انخفاض درجة التخصص الوظيفي و غياب الإجراءات النمطية. عملية صنع القرار لا مركزية و يسودها أسلوب التنسيق عن طريق التعديل المشترك.

ثم جاءت العديد من الدراسات الأخرى التي أكدت هذا التوجه المطروح من طرف (بيرنز و ستولكر) حول ارتباط الهيكل التنظيمي للمنظمة بطبيعة بيئتها. من أهمها، دراسة Lansley et all والتي أشارت إلى بعض الحدود التي جاءت في الدراسة الأصلية لبيرنز و ستولكر والتي من أهمها بساطة النموذج الأصلي بالإضافة إلى الإشارة إلى إمكانية أن يكون الهيكل عضويًا و ميكانيكيًا في نفس الوقت. أعمال Emery and Trest و اللذان قاما بتقسيم هذه البيئة إلى أربعة أقسام: "البيئة الهادئة العشوائية" و "البيئة الهادئة التجميعية"، فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لهما هو الهيكل الميكانيكي. أما "البيئة القلقة" و "البيئة الهائجة" فإن الهيكل العضوي هم الأكثر ملائمة لهما. أما دراسات Paul R. Lawrence et Jay w. Lorsch فأفضت إلى تأكيد تأثير البيئة على الهياكل التنظيمية. و أظهروا أنه كلما كانت بيئة الأعمال غير مؤكدة و غير مستقرة، كلما كانت المنظمة أكثر اهتمام بوضع هيكل مرن و رسمية منخفضة، و منه الهيكل يكون عضوي<sup>42</sup>. فيما يلي مقارنة بين خصائص الهيكل الميكانيكي و العضوي<sup>43</sup>:

الجدول (1.II) : مقارنة بين الهيكل الميكانيكي و الهيكل الوظيفي

الخصائص	الهيكل الميكانيكي	الهيكل العضوي
التخصص	يتم تقسيم المسائل ومهامها إلى وظائف متخصصة.	تعطى الأهمية للخبرة والتجربة كأساس في حل المهام المشتركة للمنظمة
التوجه العام	يتم ترتيب المهام الفردية وتنفيذها وفقاً للشروط الفنية المحددة دون اعتبار لما يحدث في المنظمة	يتم النظر في المهام الفردية من منظور واقعي وربطها بالوضع الكلي للمنظمة
التنسيق	يعتمد على الاشراف المباشر	يعتمد على التفاعل مع الآخرين
الحقوق و المسؤوليات	تحديد دقيق للحقوق والالتزامات والأساليب الفنية الخاصة بكل وظيفة	المسؤولية ليست فقط بالحقوق والالتزامات والواجبات و الطرق الفنية.
الرقابة	الرقابة، السلطة و الاتصال مهيكلة هرمياً.	الرقابة، السلطة و الاتصال مبنية على نظام علاقات شبكي.
المعلومات	مركزة في المستوى الهرمي الأعلى	تعتمد على نشر المعلومات و المعارف في كافة الشبكة.
اتجاه الاتصال	الاتجاه السائد هو العمودي و تغلب عليه الاتصالات بين الرئيس و المرؤوسين	الاتصالات أفقية أكثر منها عمودية على مستوى المنظمة ككل.
التعليمات	المهام و السلوك تخضع لرقابة الرؤساء المباشرة	تكون في شكل معلومات و توجيهات أكثر منها أوامر و قرارات.
الولاء	عضوية المنظمة مشروطة بالولاء للمنظمة و للرؤساء.	أولوية معطاة للالتزام بمهام والتقدم التقني والنمو بدرجة أعلى منها للولاء.

العلاقة مع الخارج	الاهتمام بشكل أكبر بالمعارف والخبرات والمهام الداخلية.	ارتباط العاملين بالخبرات ذات الطابع الصناعي، التقني و التجاري المنبثق عن البيئة الخارجية يكتسي أهمية بالغة.
-------------------	--	---

المصدر: Jørgan Laegaard and Mille Bindslev, (2006), Opcit, P.28.

### III - الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية :

III-1 متغيرات الدراسة : من خلال دراستنا الميدانية ، نحاول التحقق مما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين المتغير التابع "الهيكلي التنظيمي" والمتغير المستقل "بيئة المؤسسة" . متغيرات الدراسة هي :

- المتغير المستقل: بيئة المؤسسة و تقاس بأربع أبعاد هي: التعقيد، عدم اليقين، الديناميكية و الاضطراب.
- المتغير التابع: طبيعة الهيكل التنظيمي.

III-2 مجتمع و عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في ولايات تيزي وزو، بومرداس، الجزائر ، البلدية، تيبازة، باتنة، بجاية، بويرة و الجلفة و التي تشغل أقل من 250 عاملا مهما كانت طبيعة النشاط أو القطاع الذي تعمل فيه و على اختلاف طبيعة ملكية رأسمالها.

أما عينة الدراسة فلم تكن عشوائية وإنما قصدية حيث تم استبعاد المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 50 عاملا و هذا لاعتقادنا أن المؤسسات قليلة العمالة تفتقر للظروف التي تهيء للهيكلي الرسمي و الذي تتعدد فيه المستويات الهرمية و منه لا يمكن منطقيًا البحث عن علاقة تربط الأبعاد البيئية في هذا الصنف من المؤسسات بطبيعة الهيكل التنظيمي المتبنى. ولقد تم توزيع استبيانات على 250 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالشكل المباشر وإرسالها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني. تم استرجاع 130 استبيان من أصل 250 أي بنسبة استجابة بلغت 52% و التي اتضح بعد التأكد من صلاحيتها أنها جميعها صالحة و قابلة للمعالجة.

III-3 أداة جمع البيانات : تم تصميم استبيان لقياس أبعاد بيئة المؤسسة ثم تحليل ارتباط نمط التنظيم لدى المؤسسات المدروسة موجه لتتم الإجابة عليه من طرف مدراء أو مسيري هذه المؤسسات أو أي من موظفي الإدارة العليا و الذي تخوله المؤسسة للإجابة على الاستبيان .

قصد التأكد من صدق أداة الدراسة تمت مراجعة دقيقة لمحاو و فقرات الاستبيان ثم تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجالات الاستراتيجية، التنظيم و إدارة الأعمال. تم تصحيح فقرات الاستبيان من حيث صياغة الفقرات و من حيث تعديل أو تصحيح بعض المفردات. ليظهر بشكله النهائي كما هو موضح فيما يلي :

- القسم الأول: و يشمل مجموعة من الفقرات و التي تعبر على مجموعة من المتغيرات المتعلقة بعدد العاملين في المؤسسات المستجيبية للاستبيان ، طبيعة النشاط الممارس و كذا طبيعة الملكية (مؤسسة عمومية أو خاصة ) .
- القسم الثاني : و يعبر على متغيرات الدراسة و يشمل محورين: الأول متعلق بالمتغير المستقل و هو البيئة و عدد أبعاده هو أربعة و المحور الثاني متعلق بالمتغير التابع و هو طبيعة الهيكل التنظيمي و تتوزع عدد الفقرات على الأبعاد المدروسة كالتالي:

- المحور الأول و يقيس بيئة المؤسسة و يتكون من الأبعاد التالية :

البعد الأول: التعقيد و عدد فقراته هو ستة.

البعد الثاني: اعدم اليقين و عدد فقراته هو خمسة.

البعد الثالث: الديناميكية و عدد فقراته هو ستة.

البعد الرابع: الاضطراب و عدد فقراته هو ستة.

- المحور الثاني و يقيس طبيعة الهيكل التنظيمي و عدد فقراته هو خمسة.

تم تصميم فقرات هذا القسم الثاني لتتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعطى الإجابة " موافق جدا" (5) درجات ، بينما تعطى الاستجابة " موافق " ( 4 ) درجات و تعطى الإجابة " محايد " ( 03 ) درجات ، كما تعطى الإجابة " غير موافق" ( 02 ) درجات و تعطى الإجابة " غير موافق تماما " ( 01 ) درجة.

III-4 الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات: لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية في طبعته 20 (SPSS V.20) و تم الاعتماد على الأدوات التالية في تحليل البيانات:

- التكرارات و النسب المئوية: و استخدمت لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية : و استخدمت لقياس متوسط و اتجاه استجابات أفراد العينة.

- الانحراف المعياري : يستخدم لقياس مدى تشتت أو تركز استجابات الأفراد حول المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ : لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط لاختبار وجود علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع و مدى قوتها.
- معامل الانحدار لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### - النتائج ومناقشتها :

**1.IV - صدق وثبات الدراسة :** يقصد بصدق الاستبانة هو أن تقيس الأسئلة في الاستبانة ما وضعت لقياسه. قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد و الدرجة الكلية للبعد. ثم حساب معامل الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ و الذي تم حسابه لكل فقرة من فقرات الدراسة ، لكل بعد من الأبعاد ثم للاستبانة ككل.

**أولاً: صدق الاتساق الداخلي :** هنا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون للأبعاد المختلفة مع الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول (1.IV): معاملات الارتباط للأبعاد

البعد	معامل الارتباط
التعقيد	0.642
عدم اليقين	0.798
الديناميكية	0.514
الاضطراب	0.604
الهيكل التنظيمي	0.709

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج في الجدول (1.IV) أن معاملات الارتباط لأبعاد متغير البيئة قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01. فقد بلغ معامل الربط بعد التعقيد مع الدرجة الكلية للمقياس ( 0.642 )، و بلغ معامل الارتباط للبعد الثاني " عدم اليقين " ( 0.798 ) ، بينما بلغ معامل الربط للبعد الثالث " الديناميكية " ( 0.514 ) ، أما معامل الارتباط للبعد الرابع " الاضطراب " فقد بلغت قيمته ( 0.640 ). و هي قيم مرتفعة تدل على أن مدى الصدق لأبعاد مقياس البيئة عال و يعتبر المقياس صادقاً.

بالنسبة لمقياس الهيكل التنظيمي كانت معاملت الارتباط لفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس كما هو مبين في الجدول الموالي.

#### الجدول (2.IV): معاملات الارتباط لفقرات محور مع الهيكل التنظيمي الدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط
في مؤسستي، لا يتم توصيف المهام كتابيا و بالتفصيل.	0.701
لا نعطي أهمية بالغة و لا نرصد كل الإمكانيات و الجهود للتأكد من أن العاملين يلتزمون بالمعايير.	0.822
ليست هناك إجراءات دقيقة تم وضعها لتأطير عملية صنع القرار.	0.651
في مؤسستي ، سلطة اتخاذ القرار تنموغ أكثر في المستويات الهرمية الدنيا.	0.803
في مؤسستي ، تم تخفيض المستويات الهرمية إلى أدنى حد أي أن العاملين يفصلهم عدد قليل من المستويات عن الإدارة العليا.	0.682

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج حساب معامل الارتباط لفقرات محور الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس ، يتضح جليا أن فقرات المقياس تتمتع بمعاملات ارتباط قوية حيث تراوحت بين ( 0.651 ) كأصغر قيمة و كانت للفقرة الثالثة " ليست هناك إجراءات دقيقة تم وضعها لتأطير عملية صنع القرار. " و بين ( 0.822 ) كأكبر قيمة و التي تم احتسابها للفقرة الثانية و

هي " لا نعطي أهمية بالغة و لا نرصد كل الإمكانيات و الجهود للتأكد من أن العاملين يلتزمون بالمعايير."

**ثانيا: ثبات الأداة:** بغية التحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا-كرونباخ لفقرات المحورين الأول والثاني للاستبيان ككل والتي كانت كما يلي :

**أولا :** بالنسبة للاستبيان ككل تم احتساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ للاستبيان ككل و كانت نتيجته ( 0.80) و هي قيمة مرتفعة و تدل على مستوى عال من الثبات و القابلية للاستعمال.

عدد المحاور	عدد الفقرات	ألفا-كرونباخ
02	26	0.80

**ثانيا:** بالنسبة لمحور البيئة و الذي يتكون من أربعة أبعاد، تم احتساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ لكل بعد. بالنسبة للبعد الأول و هو " التعقيد" يساوي (0.914) و هو عال جدا و يظهر أن فقرات هذا البعد تتميز بالثبات و يمكن الاعتماد على هذا المقياس في قياس درجة التعقيد. أما بالنسبة لبعد " عدم اليقين" فقد بلغ معامل ألفا-كرونباخ ( 0.822) أي ما يعادل 82% و هي نسبة مرتفعة و تفوق نسبة 70% التي تشترط لقبول المقياس. البعد الثالث و المتمثل في " الديناميكية " بلغ معمل الثبات لديه (0.696) أي ما يعادل 96% و هو منخفض و لا يلي متطلبات الثبات لقبول المقياس، و لهذا قمنا بتصحيح البعد وفق اقتراحات برنامج **SPSS** حيث قمنا بحذف فقرة من هذا البعد و التي تمثلت في الفقرة الثالثة. هذه العملية أفضت إلى الحصول على معامل معامل الثبات ألفا-كرونباخ يساوي ( 0.843) و هي نسبة مرتفعة و تدل على مستوى ثبات يمكن من خلاله قبول هذا المقياس. معامل الثبات للبعد الرابع " الاضطراب" بلغت قيمته ( 0.631) أي ما يعادل 63% و هي نسبة لا تسمح بقبول هذا المقياس و لهذا تم حذف أحد فقرات البعد و المتمثلة في الفقرة الخامسة و أصبح بذلك معدل ألفا-كرونباخ يساوي ( 0.899) و هي قيمة مرتفعة جدا تسمح بقبول الأداة و استعمالها في قياس البعد.

أما معامل ألفا-مرونباخ للمحور الأول ككل فقد بلغ ( 0.81).

**ثالثا :** بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي و المتكون من خمسة ( 05) فقرات فقد بلغ معامل الثبات المحسوب وفق معامل ألفا-كرونباخ ( 0.935 ) أي ما يعادل 93.5% و هي نسبة مرتفعة جدا يمكن من خلالها بأ، فقرات هذا البعد تتميز بالثبات و بالتالي يتم قبوله لقياس خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسات عينة الدراسة.

الجدول (3.IV) معامل ألفا-كرونباخ للمحورين و لأبعاد كل محور

المحور الأول " البيئة "		
الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا-كرونباخ
التعقيد	6	0.914
عدم اليقين	5	0.822
الديناميكية	5	0.843
الاضطراب	5	0.899
المحور ككل	21	0.81
المحور الثاني " الهيكل التنظيمي "		
الهيكل التنظيمي	5	0.935

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

## 2.IV - دراسة وصفية لعينة الدراسة

تم تحليل إجابات العينة الخاصة بالقسم الأول من الاستجاب و المتعلقة بثلاثة أسئلة ، حول كل من الأقدمية في النشاط ، طبيعة النشاط و طبيعة الملكية ، حيث تم استخدام التكرارات و النسب المئوية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (4.IV) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة/ النوع	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات النشاط	أقل من 5 سنوات	06	4.61%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	48	36.92%
	أكثر من 10 سنوات	76	58.46%
	المجموع	130	100%
طبيعة النشاط	صناعي	66	50.76%
	تجاري	28	21.53%
	خدمي	36	27.69%
	المجموع	130	100%
ملكية رأس المال	خاصة	128	98.46%
	عمومية	02	1.53%
	المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بتحليل بيانات الدراسة نجد أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي استجابت لهذا الاستبيان هي مؤسسات خاصة، بحيث بلغ عددها 128 مؤسسة من اصل 130 و هذا ما يمثل أكثر من 98% من المستجوبين مقابل مؤسستين فقط تمتلكها الدولة و هو ما يقل عن 2%. و يرجع هذا لكون أغلب المؤسسات العمومية هي مؤسسات كبيرة يتجاوز عدد عمالها 250 عاملا. أما بالنسبة لطبيعة نشاط هذه المؤسسات ، فيلاحظ أن نسبة 50.76% من مجموع العينة المدروسة تنشط في المجال الصناعي ، بينما عدد المؤسسات الخدمية و التجارية على التوالي 36 و 28 ما مثل على التوالي 27.96% و 21.53%. و أخيرا و فيما يخص الأقدمية في النشاط فيلاحظ أن العدد الأكبر من المؤسسات المستجوبة تنشط منذ مدة تفوق 10 سنوات ، بينما بلغ عدد المؤسسات التي تعمل في مجالات النشاط هاته مدة تتراوح بين خمس و عشر سنوات 48 مؤسسة بنسبة مئوية بلغت ما يقارب 37% و بالإضافة إلى 06 مؤسسات حديثة النشأة نسبيا حيث لا تتعدى مدة تواجدها في السوق 5 سنوات. توزيع عينة الدراسة من حيث عدد سنوات النشاط من شأنه التأثير في قدرة هاته المؤسسات على ادراك خصائص بيئتها و مدى شعورها بأهمية التحولات التي تحدث بها ، كما أن ارتباط محتمل مع تطور الهياكل التنظيمية.

3.IV - دراسة اتجاهات إجابات أفراد العينة يتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة مجموعة من الأدوات هي : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية و التي كانت التالي :

1.3.IV - محور (المتغير المستقل) " البيئة " الأبعاد المكونة لهذا المحور هي:

أولا: التعقيد

الجدول (5.IV) اتجاهات إجابات أفراد العينة لبعث التعقيد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الرتبة
1	بيئة مؤسستي يصعب فهمها.	3.61	72.2	مرتفعة	1
2	مؤسستي تربطها علاقات مع عدة أطراف من أجل انتاج و تصريف المنتجات	3.56	71.2	مرتفعة	3
3	في الغالب ليس من السهل التعرف على مصدر التغيرات في البيئة.	3.41	68.2	متوسطة	5
4	مؤسستي تنتج سلعا و خدمات متعددة.	3.60	72	مرتفعة	2

5	المهارات في مؤسستي يمكن ترسيماها.	3.22	64.4	متوسطة	6
6	بيئة مؤسستي معقدة.	3.44	68.8	مرتفعة	4
	الكلية	3.47	69.4	مرتفعة	

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (5.IV) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعقيد بلغ 3.47 و هو يقع في الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي، و هي التي تضير إلى درجة "موافق" . و هذا ما يبين أن أفراد عينة الدراسة تتجه في عمومها إلى الاتفاق على بعد التعقيد في البيئة. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية للتعقيد في نظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تتراوح بين 3.22 و 3.61، أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة، فالبعض يوافق بدرجة مرتفعة و البعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة. بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء عينة الدراسة مرتفعة فهي مرتبة كما يلي : في المرتبة العبارة الأولى " بيئة مؤسستي يصعب فهمها" بمتوسط حسابي بلغ 3.61 و بأهمية نسبية بلغت 72.2 % و بدرجة مرتفعة. و هذا ما يدل أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجد صعوبة في فهم بيئتها. و في المرتبة الثانية العبارة الرابعة " مؤسستي تنتج سلعا و خدمات متعددة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.60 و بلغت أهميتها النسبية 72 % و بدرجة موافقة مرتفعة و هذا ما يشير إلى تبني المؤسسات لسياسة التنوع. أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثانية " مؤسستي تربطها علاقات مع عدة أطراف من أجل انتاج و تصريف المنتجات " بمتوسط حسابي قيمته 3.56 و بأهمية نسبية بلغت 71.2 % و كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة. المرتبة الرابعة جاءت فيها العبارة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 و أهمية نسبية بلغت 68.8 % و درجة مرتفعة كذلك. العبارة الثالثة " في الغالب ليس من السهل التعرف على مصدر التغيرات في البيئة " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.41 و أهمية نسبية قدرها 68.2 % و جاءت درجة الموافقة عليها متوسطة. و أما المرتبة الأخيرة فهي للعبارة الخامسة " المهارات في مؤسستي يمكن ترسيماها " و التي كان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة فيها 3.22 و بلغت أهميتها النسبية 64.4 % و جاءت بدرجة موافقة متوسطة مما يشير إلى صعوبة ترسيم و تنمية المهارات و الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في انتاجها.

#### ■ ثانيا: عدم اليقين

#### الجدول (6.IV) اتجاهات إجابات أفراد العينة لبعد عدم اليقين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الرتبة
1	لا تتوفر مؤسستي دائما على المعلومات الكافية لاتخاذ القرار	3.35	67	متوسطة	1
2	يصعب توقع سلوكيات مختلف الأطراف الفاعلة	3.29	65.8	متوسطة	2
3	يصعب توقع نتائج تصرفات مختلف الأطراف الفاعلة في البيئة	3.25	65	متوسطة	3
4	عادة ما نخطئ في تقديراتنا حول الفاعلين في بيئة مؤسستنا	3.18	63.6	متوسطة	5
5	بيئة مؤسستي غير مؤكدة	3.20	64	متوسطة	4
	الكلية	3.25	65	متوسطة	

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (6.IV) أن المتوسط العام لبعد عدم اليقين يساوي 3.25 و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي و هي التي تعبر على درجة موافقة متوسطة، و هذا ما يعبر عى حياد أفراد العينة بالنسبة لبعد عدم اليقين. كما يتضح أن متوسطات الفقرات الخاصة بهذا البعد تتراوح بين 3.18 و 3.35. أي أن درجة الموافقة جاءت متوسطة في جميع العبارات الخمسة. العبارة في المرتبة الأولى هي العبارة الأولى " لا تتوفر مؤسستي دائما على المعلومات الكافية لاتخاذ القرار " بمتوسط حسابي يساوي 3.35 و أهمية

## أ. مراد خوجة

نسبية بلغت 67% . وجاءت العبارة الثانية " يصعب توقع سلوكات مختلف الأطراف الفاعلة " في المرتبة الثانية و كان متوسطها الحسابي يساوي 3.29 و أهميتها النسبية بلغت 65.8%. أما في المرتبة الثالثة فجاءت العبارة الثالثة " يصعب توقع نتائج تصرفات مختلف الأطراف الفاعلة في البيئة " بمتوسط حسابي بلغ 3.25 و أهمية نسبية تساوي 65%. وجاءت المرتبة الرابعة للعبارة الخامسة " بيئة مؤسستي غير مؤكدة" بمتوسط حسابي يساوي 3.20 و أهمية نسبية قدرها 64%. و أخيرا العبارة " عادة ما نخطئ في تقديراتنا حول الفاعلين في بيئة مؤسستنا" بمتوسط حسابي يساوي 3.18 و أهمية نسبية قدرها 63.4% ، و هذا ما يشير إلى أن مؤسسات عينة الدراسة لا تتفق حول تقدير تصرفات مختلف الأطراف الفاعلة في البيئة.

■ **ثالثا: الديناميكية**

**الجدول (7.IV) اتجاهات إجابات أفراد العينة لبعء الديناميكية**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الرتبة
1	كثيرا ما تظهر منتجات جديدة في قطاع نشاطنا	3.75	75	مرتفعة	1
2	دورة حياة منتجنا تتغير باستمرار	3.30	66	متوسطة	5
3	تغير مؤسستنا اساليبها التجارية باستمرار	3.46	69.2	مرتفعة	4
4	تستعمل مؤسستنا تكنولوجيا أو مهارات و التي تتطور باستمرار	3.53	70.6	مرتفعة	3
5	بيئة مؤسستي ديناميكية	3.74	74.8	مرتفعة	2
	الكلية	3.74	74.8	مرتفعة	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول الجدول (7.IV) أ، المتوسط الحسابي العام لبعء الديناميكية يساوي 3.55 و هو يقع في الفئة الثانية و هي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة و هذا ما يفيد أن أفراد العينة موافقون على وصف البيئة بالديناميكية. و بالنظر إلى مختلف الفقرات المكونة للبعء نلاحظ أن المتوسطات للفقرات تتراوح بين 3.30 و 3.75 أي أنه لا يوجد هناك تفاوت كبير في درجات موافقة أفراد العينة. بحيث نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أربع عبارات من أصل خمسة و التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة. العبارة الأولى " كثيرا ما تظهر منتجات جديدة في قطاع نشاطنا" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.75 و أهمية نسبية بلغت 75% و هذا دليل على اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحسين تنافسيتها من خلال طرح المنتجات الجديدة. و في المرتبة الثانية نجد العبارة الخامسة " بيئة مؤسستي ديناميكية " بمتوسط حسابي 3.74 و بأهمية نسبية قدرها 74%. و جاءت العبارة الرابعة " تستعمل مؤسستنا تكنولوجيا أو مهارات و التي تتطور باستمرار " في المرتبة الثالثة حيث يساوي متوسطها الحسابي 3.53 و أهميتها النسبية 70.6%. و آخر العبارات التي تميزت درجة موافقة مرتفعة هي " تغير مؤسستنا اساليبها التجارية باستمرار" بمتوسط 3.46 و أهمية نسبية بلغت 69.2%.

■ **رابعا الاضطراب**

**الجدول (8.IV) اتجاهات إجابات أفراد العينة لبعء الاضطراب**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الرتبة
1	حجم المبيعات في مؤسستنا يتذبذب من سنة لأخرى	3.44	68.8	مرتفعة	2
2	التغيرات البيئية قد تشكل تحديا	3.45	69	مرتفعة	1
3	التغيرات البيئية تحدث في مجالات قصيرة	3.15	63	متوسطة	4
4	التغيرات البيئية تكون جديدة	3.30	66	متوسطة	3

5	متوسطة	62	3.10	بيئة مؤسستي مضطربة	5
	متوسطة	65.6	3.28	الكلية	

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاضطراب أن المتوسط العام لبعده الاضطراب بلغ 28.3 و هو يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي و هذه الفئة تسير إلى درجة موافقة متوسطة . و يتضح من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تتراوح بين 3.10 و 3.45، أي أن هناك تفاوت في درجات الموافقة التي حصلت عليها الفقرات . فهناك فقرات تدرج ضمن مستوى موافقة مرتفع و هي العبارتين الثانية " التغيرات البيئية قد تشكل تهديدا" بمتوسط حسابي يساوي 3.45 و أهمية نسبية تساوي 69% و العبارة الأولى " حجم المبيعات في مؤسستنا يتذبذب من سنة لأخرى" و التي بلغ متوسطها الحسابي و أهميتها النسبية على التوالي 44.3 و 68.8%. و هناك ثلاث فقرات جاءت بمستويات موافقة متوسطة و هي : العبارة الرابعة " التغيرات البيئية تكون جديدة" و التي يساوي متوسطها الحسابي 3.30 و بأهمية نسبية بلغت 66%، ثم العبارة الثالثة " التغيرات البيئية تحدث في مجالات قصيرة" بمتوسط حسابي يساوي 3.15 و أهمية نسبية تبلغ 63%. و أخيرا العبارة الخامسة " بيئة مؤسستي مضطربة" و التي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي هو 3.10 و بأهمية نسبية تبلغ 62%.

### 2.3.IV - محور : " الهيكل التنظيمي " الفقرات المكونة لهذا المحور هي:

#### الجدول (9.IV) اتجاهات إجابات أفراد العينة لفقرات محور الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الرتبة
1	في مؤسستنا، لا يتم توصيف المهام كتابيا و بالتفصيل	2.85	57	متوسطة	3
2	لا نعطي أهمية بالغة و لا نرصد كل الإمكانيات و الجهود للتأكد من أن العاملين يلتزمون بالمعايير	2.87	57.4	متوسطة	2
3	ليست هناك إجراءات دقيقة تم وضعها لتأطير عملية صنع القرار	2.63	52.6	متوسطة	4
4	في مؤسستنا ، سلطة اتخاذ القرار تتموقع أكثر في المستويات الهرمية الدنيا	2.91	58.2	متوسطة	1
5	في مؤسستنا ، تم تخفيض المستويات الهرمية إلى أدنى حد أي أن العاملين يفصلهم عدد قليل من المستويات عن المدير	2.57	51.4	متوسطة	5
	الكلية	2.76	55.2	متوسطة	

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (9.IV) يسمح بتحليل إجابات الأفراد على الفقرات المتعلقة بمحور الهيكل التنظيمي. و يتضح منه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الهيكل التنظيمي يساوي 2.76 و يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة. و هذا ما يشير إلى ان أفراد العينة لا يتفقون تماما أو بالأحرى محايدين حول العبارات التي جاءت لتقيس طبيعة الهيكل التنظيمي. يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية للهيكل التنظيمي تتراوح بين 2.57 و 2.91، أي أن درجة الموافقة جاءت متوسطة في جميع العبارات الخمسة. أما بالنسبة لترتيب هذه العبارات فقد جاءت على النحو التالي: جاءت العبارة الرابعة " في مؤسستنا ، سلطة اتخاذ القرار تتموقع أكثر في المستويات الهرمية الدنيا" في المرتبة الأولى ن حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.91 و بلغت أهميتها النسبية 58.2% و بدرجة موافقة

## أ. مراد خوجة

متوسطة. تليها العبارة الثانية " لا نعطي أهمية بالغة و لا نرصد كل الإمكانيات و الجهود للتأكد من أن العاملين يلتزمون بالمعايير " و التي بلغ متوسطها الحسابي 2.87 و أهميتها النسبية 57.4%. أما المرتبة الثالثة فتظهر فيها العبارة الأولى " في مؤسستنا، لا يتم توصيف المهام كتابيا و بالتفصيل" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85 و الأهمية النسبية بلغت 57 % ، تليها العبارة ثالثة " ليست هناك إجراءات دقيقة تم وضعها لتأطير عملية صنع القرار" حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.63 و الأهمية النسبية قدرت ب 52.6%. و في المرتبة الخامسة نجد العبارة الخامسة " في مؤسستنا ، تم تخفيض المستويات الهرمية إلى أدنى حد أي أن العاملين يفصلهم عدد قليل من المستويات عن المدير" و التي يساوي متوسط إجابات الأفراد عنها 2.57 و بلغت أهميتها النسبية 51.4% و التي كانت بدرجة موافقة متوسطة. نتائج هذا المحور تدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتوجه بشكل كبير لتبني مواصفات التنظيم العضوي و المرتكز على عدم الرسمية و اللامركزية.

### 4.IV - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يستخدم هذا الاختبار من أجل إطلاق الحكم المناسب فيما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان موزعة بشكل طبيعي أم غير ذلك، بما أن حجم عينة البحث نسبيا كبير ( $n > 30$ ) لأنه حسب " نظرية الحد المركزي للإحصاء" ، (Test of Normality)، فإنه ينصح بعدم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الرياضي: كلما ازداد حجم العينة وأصبح أكثر من (30) مفردة، فإن شكل توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي<sup>44</sup>.

4.IV - اختبار فرضيات الدراسة: نقوم باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث تم الاعتماد على نموذج الاحتمال الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل " أبعاد البيئة " في المتغير التابع و هو الهيكل التنظيمي. و تظهر نتائجها كما يلي:

#### ■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعقيد و الهيكل التنظيمي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعقيد و الهيكل التنظيمي.

الجدول (10.IV) تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير التعقيد في متغير الهيكل التنظيمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,087	,280		7,442	,000
التعقيد	,381	,083	,376	4,595	,000

a. Variable dépendante : Structure

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج معنوية قيمة ميل الانحدار ، حيث بلغت ( 0.381) مما يعكس الأثر الإيجابي بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعلمة ثابت الانحدار فقد بلغت ( 2.087)، كما أن قيمة  $Bêta$  تقدر ب (0.376) و هي تعبر على معامل الانحدار الموجب ما يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير التعقيد و متغير الهيكل التنظيمي. كما يلاحظ في نفس الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية Sig بلغ ( 0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ( 0.005) و هو ما يعني نفي الفرضية العدمية و بالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التعقيد و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أما بالنسبة لدرجة التأثير ، فقد بلغ معامل التحديد R.deux 14.2% و هذا ما يدل على أن جزءا من التغيرات في المتغير التابع " الهيكل التنظيمي" تفسر بالتغيرات في التعقيد ، بينما تفسر باقي درجات التغير بمتغيرات أخرى.

#### ■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عدم اليقين و الهيكل التنظيمي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عدم اليقين و الهيكل التنظيمي.

## الجدول (11.IV) تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير عدم اليقين في متغير الهيكل التنظيمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,547	,190		13,373	,000
عدم اليقين	,259	,059	,364	4,421	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج من الجدول (11.IV) معنوية قيمة ميل الانحدار ، حيث بلغت (0.259) مما يعكس الأثر الإيجابي بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعلمة ثابت الانحدار فقد بلغت (2.547)، كما أن قيمة  $Bêta$  تقدر ب (0.364) و هي تعبر على معامل الانحدار الموجب ما يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير عدم اليقين و متغير الهيكل التنظيمي. كما يلاحظ في نفس الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig$  بلغ (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.005) و هو ما يعني نفي الفرضية العدمية و بالتالي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم اليقين و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أما بالنسبة لدرجة التأثير ، فقد بلغ معامل التحديد  $R.deux$  13.2% و هذا ما يدل على أن جزءا من التغيرات في المتغير التابع " الهيكل التنظيمي " تفسر بالتغيرات في عدم اليقين ، بينما تفسر باقي درجات التغير بمتغيرات أخرى.

## ■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الديناميكية و الهيكل التنظيمي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الديناميكية و الهيكل التنظيمي.

## الجدول (12.IV) تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير الديناميكية في متغير الهيكل التنظيمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,815	,255		7,119	,000
الديناميكية	,463	,075	,478	6,156	,000

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج من الجدول أعلاه معنوية قيمة ميل الانحدار ، حيث بلغت (0.463) مما يعكس الأثر الإيجابي بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعلمة ثابت الانحدار فقد بلغت (1.815)، كما أن قيمة  $Bêta$  تقدر ب (0.478) و هي تعبر على معامل الانحدار الموجب ما يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير الديناميكية و متغير الهيكل التنظيمي. كما يلاحظ في نفس الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig$  بلغ (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.005) و هو ما يعني نفي الفرضية العدمية و بالتالي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الديناميكية و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أما بالنسبة لدرجة التأثير ، فقد بلغ معامل التحديد  $R.deux$  22.8% و هذا ما يدل على أن جزءا من التغيرات في المتغير التابع " الهيكل التنظيمي " تفسر بالتغيرات في الديناميكية ، بينما تفسر باقي درجات التغير بمتغيرات أخرى.

## ■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاضطراب و الهيكل التنظيمي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاضطراب و الهيكل التنظيمي.

## الجدول (13.IV) تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير الاضطراب في متغير الهيكل التنظيمي

## أ. مراد خوجة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,383	,219		10,863	,000
الاضطراب	,302	,066	,374	4,558	,000

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج من الجدول أعلاه معنوية قيمة ميل الانحدار ، حيث بلغت (0.302) مما يعكس الأثر الإيجابي بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعلمة ثابت الانحدار فقد بلغت (2.383)، كما أن قيمة  $B\hat{e}t\alpha$  تقدر ب (0.374) و هي تعبر على معامل الانحدار الموجب ما يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير الاضطراب و متغير الهيكل التنظيمي. كما يلاحظ في نفس الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig$  بلغ (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.005) و هو ما يعني نفي الفرضية العدمية و بالتالي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاضطراب و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أما بالنسبة لدرجة التأثير ، فقد بلغ معامل التحديد  $R.deux$  %14 و هذا ما يدل على أن جزءا من التغيرات في المتغير التابع " الهيكل التنظيمي " تفسر بالتغيرات في الاضطراب ، بينما تفسر باقي درجات التغير بمتغيرات أخرى.

### V- الخلاصة :

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة العلاقة بين البيئة و الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تأكيد وجود تأثير بين أبعاد البيئة و الهيكل التنظيمي. ففي ظل التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال في الجزائر و التي أصبحت تتميز بتسارع الأحداث الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية و غيرها، أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إجراء تغييرات هيكلية عميقة بغية استغلال مواردها بشكل فعال و تحقيق مستويات الأداء المرغوبة. إن التكيف مع التغيرات البيئية يستوجب القيام بدراسة عميقة و الوصول إلى فهم دقيق لتغيرات هذه البيئة و كيفية تفاعلها و التأثيرات الإيجابية و السلبية التي تنجر عنها. يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط التالية:

- الهيكل التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته و إنما وسيلة تسعى من خلالها المنظمات إلى ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها و تحقيق الكفاءة في الأداء.
- ليس هناك نمط أمثل من التنظيم ينبغي على كل المنظمات تبنيه من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء و إنما فعالية التنظيم تتحدد بمدى تطابق الهيكل مع مجموعة من المحددات أهمها: حجم المنظمة، عمر المنظمة، طبيعة النشاط، درجة استقرار البيئة ، استراتيجية المنظمة و نوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها في العملية الإنتاجية.
- تقييم البيئة يعتمد على مجموعة من الأبعاد ، اختلفت الدراسات في تحديدها بدقة ، من بينها : التعقيد، عدم اليقين، الديناميكية ، العدائية ، الاضطراب و غيرها.
- تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر عرضة لتحمل تبعات التغيرات التي تعرفها البيئة بالنظر لافتقارها للإمكانيات التي تسمح لها بالتأثير في بيئتها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبرى.
- أما النتائج التطبيقية فكانت أهمها:
- بالنسبة لتصور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للبيئة التي تعمل بها، جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى اتفاق هاته المؤسسات على أن البيئة تميز بدرجة مرتفعة من التعقيد و الديناميكية، بينما يظهر بعدا عدم اليقين و الاضطراب على أنها متوسطة حسب تقييم أفراد العينة المدروسة.
- سمحت لنا نتائج الدراسة الميدانية بتأكيد فرضية الدراسة حيث أثبتت النتائج التي تم الوصول إليها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على هياكلها التنظيمية.

- الإحالات والمراجع :

- <sup>1</sup> BENAMMAR Née BEDJAOUI Hafida (2013), **Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Option : Management, Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen, p.57.
- <sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي (2009) ، المنظمة-المتغيرات، الأبعاد، لتصميم ، الجزائر، دار النجاح للكتاب،ص.189 .
- <sup>3</sup> Poland De Bruecker( 1995), Stratégies organisationnelles, Paris, Economica, P.26
- <sup>4</sup> Mohamed Akli Achabou (2010), le comportement stratégique des entreprises sucrières face au mouvement de reconfiguration de cette filière au niveau mondial, revue gérer et-comprendre, vol 3, N 101,p 4.
- <sup>5</sup> LAHOUARI Said( 2018) , **Le comportement stratégique des PME face à leur environnement**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA,Boumerdès, Algérie, P108.
- <sup>6</sup> INES Boulifa Tamboura(2008) , **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Tunis,Tunis, p27.
- <sup>7</sup> Samia MENIF (2005) , **problématique de la recherche d'information d'origine dans la veille stratégique** , thèse de doctorat, en science de gestion, Université de Grenoble , p64.
- <sup>8</sup> Robert B. Duncan (1972) , **Characteristics of Organizational Environments and Perceived environmental Uncertainty**, Administrative Science Quarterly,Vol. 17, No. 3 , p.p. 316-317.
- <sup>9</sup> LAHOUARI Said (2018), Opcit, pp 114-115.
- <sup>10</sup> Ibid, p. 116.
- <sup>11</sup> Ibid.
- <sup>12</sup> ياسف حسبية (2013)، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي ، المجلد 10، (العدد 01)، صادرة عن المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، ص141. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59776> ( تاريخ الزيارة 2022/01/13).
- <sup>13</sup> Henri Mintzberg(2008), **Le Management ; Voyage au Centre des Organisations**, , Deuxième édition, Paris, Edition d'Organisation,P188.
- <sup>14</sup> كرنوش محمد، بلميمون عبد النور،(2014)، الهيكل التنظيمي و فاعلية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية -دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و مثيلاتها الجزائرية-، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 13، العدد2 ، صادرة عن جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص40. على الخط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106831> ( تاريخ الزيارة 2022/01/05).
- <sup>15</sup> نائل عبد الحافظ العواملة(2001)، الهياكل و الأساليب، دار زهراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص. 106.
- <sup>16</sup> ياسف حسبية(2013) ، مرجع سابق الذكر ، ص.ص143-144.
- <sup>17</sup> كرنوش محمد، بلميمون عبد النور(2014)، مرجع سابق الذكر، ص.40.
- <sup>18</sup> نائل عبد الحافظ العواملة(2001)، مرجع سابق الذكر ص.ص101-104.
- <sup>19</sup> بغدود راضية(2008)، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص.65.
- <sup>20</sup> Henry Mintzberg(2005), structure et Dynamique des Organisations, , 18<sup>ième</sup> édition , Paris, Edition d'Organisation ,P.221.
- <sup>21</sup> بغدود راضية(2008) ، مرجع سابق الذكر، ص.ص. 74-75.
- <sup>22</sup> ياسف حسبية(2013)، مرجع سابق الذكر ، صص. 144-145.

- <sup>23</sup> بوهلال فاطيمة (2016)، التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، 2016، ص.ص. 112-113.
- <sup>24</sup> نفس المرجع السابق ، ص.109.
- <sup>25</sup> موسى نسيمية أميرة(2015)، أهم المؤشرات سوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية ، مجلة الانسان و المجال، (العدد 02) ، صادرة عن معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية المركز الجامعي نور البشير بالبيض ، الجزائر ، ص.73.
- <sup>26</sup> نفس المرجع السابق ، ص.ص. 89-90.
- <sup>27</sup> Grégory Reyes( 2004) , **La moyenne entreprise est-elle spécifique ?**, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, l' Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, France, 2004, p.p 1-2.
- <sup>28</sup> Ibid, p.4.
- <sup>29</sup> Melbouci Laila (2005), **LES PME ALGERIENNES :UN ESSAI D'ANALYSE PAR LES RESSOURCES**, *Revue des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08*, Algérie , P.52
- <sup>30</sup> Ibid, P.53.
- <sup>31</sup> Elyes Bentabet (2008), **Très petites, petites et moyennes entreprises : Entre tradition et innovation :Une recension des travaux du Céreq (1985-2007)**, CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS, Marseille, P.50.
- <sup>32</sup> كروش محمد، بلميمون عبد النور،(2008)، مرجع سابق الذكر، ص.38.
- <sup>33</sup> نفس المرجع السابق ص.39.
- <sup>34</sup> Michel Marchesnay (1988), **La mercatique de la petite entreprise**, Revue internationale P.M.E., Volume 1, numéro 3-4, Canada, P.P. 261-262.
- <sup>35</sup> Michel Marchesnay, **LA PETITE ENTREPRISE : SORTIR DE L'IGNORANCE**, Revue française de gestion, 2003/3 no 144, P.113.
- <sup>36</sup> Elyes Bentabet (2008), Opcit, p.50.
- <sup>37</sup> Michel Marchesnay (2003),, Opcit, P.114.
- <sup>38</sup> Elyes Bentabet(2008), Opcit, P.50.
- <sup>39</sup> Michel Marchesnay (2003), Opcit, P.P. 114- 115
- <sup>40</sup> Michel Marchesnay,( 1988 ), Opcit, P.263
- <sup>41</sup> LAHOUARI Said, (2018), Opcit, P.60.
- <sup>42</sup> بوهلال فاطيمة،(2016)، مرجع سابق الذكر ، ص.ص. 109-111.
- <sup>43</sup> Jørgan Laegaard ans Mille Bindslev,(2006), Organizational theory, P.28.
- <sup>44</sup> حسين ذيب ، عبد الغني دادان ،(2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر- دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي (ورقلة و باتنة)، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد(07)، العدد(01)، جامعة الخلفة، الجزائر ، ص.788.