



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

- دراسة ميدانية -

من إعداد

ريمة عفاف حريزي

المناقشة بتاريخ 2024/04/24 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	نجة بن يحي
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	محمد السعيد جوال
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ	مختار راجي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	أحمد دروم
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	لخضر بن علية
ممتحنا	المركز الجامعي بأفلو	أستاذ	البشير عمارة
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	الهاشمي بعاج

السنة الجامعية: 2024/2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management sciences

Specialty: Business Management

Title:

**The Impact Of The Dimensions Of The Organizational
Structure On The Quality Of Decision-Making Processes
-A Field Study-**

Prepared by: Rima Affaf Harizi

Discussed and publicly approved on :24/06/2024 By the committee composed of:

Nadjat Ben Yahia	Lecturer Professor A	University of Djelfa	President
Mohammed Said djoual	professor	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Mokhtar Rabhi	professor	University of Djelfa	Assistant supervisor
Ahmed Derroum	professor	University of Djelfa	Examiner
Lakhdar Benalia	professor	University of Djelfa	Examiner
Elbachir Amara	professor	University Center Aflou	Examiner
Hachemi BAADJ	Lecturer Professor A	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر على كل شيء مؤمنة و ممتلئة بفضلك، لأنك كريم لا لأنني أستحق كل هذا الكرم
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه ليوم الدين
ولقوله صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا يشكر الناس » ، وعلى ذلك أتقدم بالشكر الخالص لكل من
ساهم في المساعدة على إتمام هذا البحث وبالأخص:
الأستاذ الدكتور محمد السعيد جوال لتفضله الإشراف على الأطروحة وجعل الطريق ممهدا بحيث تكون نقطة الإتمام
واضحة ومحددة.

الأستاذ الدكتور مختار راجي لمساعدته في الإشراف على الأطروحة وتدعيم تجربة النشر العلمي.

هنيئاً لمجتمع البحث العلمي تواجدكم فيه

الأستاذة فاطنة دحماني من كانت معلمتي في الابتدائي قبل البدء وقبل الكل.

الصرح العلمي الشامخ:

❖ قسم علوم التسيير جامعة الأغواط، من تمنح هدوءاً لطلبتهما يكفي لمواصلة المشوار ومحاضرات البارحة
وبالأخص من اختصرت النجاح في مسابقة الدكتوراة بعبارة:

الدكتوراه ليست تخطيط استراتيجي الأستاذ الدكتور عبد القادر بن برطال.

ما هدفكم من الحياة؟ الأستاذ الدكتور أبو القاسم حمدي.

من يشارك رحلات بحثه وعمله مع العلم والمعرفة الأستاذ الدكتور يوسف خنيش.

❖ لجنة التكوين الدكتوراه في جامعة الجلفة وإدارتها على التوجيه والدعم.

إطارات وعمال مديرية الاستغلال لسوناطراك حاسي الرمل وبالأخص السيد رؤوف بن بريكة والسيد علي ورشان.

من ساهما في التدقيق اللغوي للأطروحة.

أعضاء لجنة المناقشة الذين سكرمون لتقييم العمل وتصويبه.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال سوناطراك. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (134) عاملاً من أصل (423)، و تمت معالجة وتحليل البيانات اعتماداً على برنامج Spss 22 واستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية smart pls 4 توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي: (الرسمية، المركزية، التخصص) على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.
- وجود فروق في إجابات عمال العينة محل الدراسة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية).
- وجود فروق في إجابات عمال العينة محل الدراسة حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لسنوات الأقدمية

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الموازنة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والنظر إليها كمتغيرات استراتيجية تساهم في توجيه المؤسسة نحو المسارات المخطط لها عبر مجموعة من القرارات.
 - النظر إلى الفروقات الفردية لصانعي القرار باعتبارها عامل رئيسي يفسر التباين في الأداء.
- الكلمات المفتاحية: هيكل تنظيمي، أبعاد هيكلية، أبعاد سياقية، جودة، صنع قرار، سوناطراك.

Abstract:

This study aimed to test the relationship between organizational structure and its dimensions: (formalization, centralization, complexity, specialization) On the quality of decision-making and decision-making processes in the Sonatrach Exploitation Directorate.

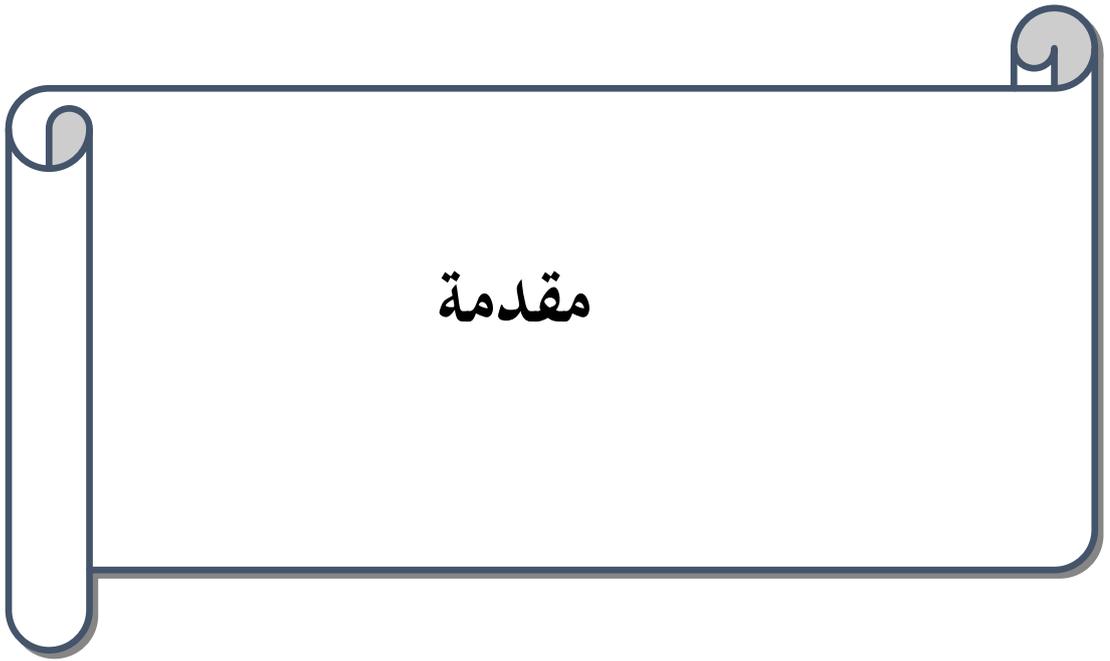
To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool to collect data from the study sample consisting of (134) workers out of (423). The data was processed and analyzed based on the Spss 22 program and using the structural equation modeling method smart pls 4. The study reached results, the most important of which are:

- There is a significant impact of the dimensions of the organizational structure: (formalization, centralization, specialization) on the quality of operations. Decision-making among workers of the Exploitation Directorate at the Sonatrach Foundation from the point of view of the sample members under study.
- There are differences in the answers of the workers of the sample under study regarding the variable dimensions of the organizational structure due to demographic variables (job position, years of seniority).
- There are differences in the answers of the workers of the sample under study regarding the variable quality of decision-making process due to years of seniority.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

- The necessity of harmonizing the dimensions of the organizational structure and viewing them as strategic variables that contribute to directing the organization towards the planned paths through a group of Decisions.
- Considering the individual differences of decision makers as a major factor that explains variation in performance.

Keywords: organizational structure, structural dimensions, Quality, decision-making, Sonatrach.



مقدمة

تمهيد

في ظل ما تفرضه البيئة المعاصرة من تحديات على منظمات الأعمال و التي لا يمكن تجاوزها والعمل بمعزل عنها لاعتبارها عنصرا مؤثرا في تصميم و توجهات المنظمات. فالتحديات تختلف مجالاتها ودرجة تأثيرها نظرا لانفراد كل منظمة بنشاطها وخصوصيتها من حيث السياق الذي تعمل به و المواقف التي تواجهها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد المقومات للاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها ومحاولة تطويعها لخدمة المنظمة من خلال توجيه سلوك الأفراد والجماعات بمختلف أبعاده لتحقيق الأهداف المسطرة التي تعتبر مرجعا للتصميم الهيكلي.

فكل المنظمات تقوم على مبدأ إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد وتبني التوليفة المناسبة من مختلف الموارد والوسائل و التفاعلات بين أجزاء المنظمة من أجل صنع القرارات التي تثبت المؤسسة نحو المسارات المرغوبة. مما يستوجب على كل منظمة إيجاد الهيكل المناسبة التي تضمن ذلك

ويكون ذلك في إطار الأبعاد السياقية للمنظمة التي تحدد وتعرف الوسط الذي تتم فيه عملية صنع القرار، وبذلك يتم التحكم وتكييف العلاقة بين الأبعاد السياقية و التنظيم الداخلي للمنظمة عن طريق الأبعاد الهيكلية بشكل يضمن صنع واتخاذ قرارات تفي بمتطلبات الحال والمستقبل للمنظمة.

بخلفية الإدارة عبارة عن مجموعة من القرارات الشاملة والمتكاملة لمختلف المستويات التنظيمية التي يتم التنسيق بينها للوصول إلى المرامي التي وجدت من أجلها المنظمة فالقرارات لا تقتصر على إيجاد حلول للمشاكل المتواجدة بل تتعدى إلى كيفية استغلال الفرص المتاحة.

و من أجل ضمان جودة صنع و اتخاذ القرارات التي تتأثر بعدة عوامل قد تعود للأفراد أو لبيئة العمل التي ترتبط بكل العناصر التنظيمية ووفقا لذلك يستلزم النظر لكل بعد من أبعاد الهيكل كمتغير استراتيجي نستخدمه على نحو يضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوب فيها والغايات التي وجدت لأجلها.

وفي هذا الصدد ارتقينا إلى محاولة البحث في هذا الموضوع الذي يعد في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة والأعمال ساعين بذلك إلى الوصول لنتائج وخلاصة ذات منفعة علمية.

إشكالية الدراسة:

تتعدد العوامل التي من شأنها أن تؤثر على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار من بينها عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يعتبر أهمها لتفرع أبعاده إلى: أبعاد هيكلية لتوجيه سلوكيات الأفراد، وأبعاد سياقية لتحديد وتنظيم الوسط الذي تتم فيه تفاعلات الأفراد .

من خلال ما سبق يمكن بلورة المشكلة البحثية كالتالي:

ما هو تأثير الهيكل التنظيمي بأبعاده على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال

لسوناطراك ولاية الأغواط؟

ولتحليل التساؤل الرئيس والإجابة عنه، تم تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في التساؤلات

التالية:

- ما مفهوم الهيكل التنظيمي و فيما تتمثل أبعاده؟
- ما علاقة الأبعاد السياقية للمنظمة بممارساتها الهيكلية؟
- ما هي مرتكزات جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في المنظمات؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين الأبعاد السياقية للمنظمة جودة عمليات صنع واتخاذ القرار؟
- ما مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟
- ما مستوى إدراك جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟
- هل يؤثر التعقيد على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟
- هل يؤثر التخصص على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟

الأغواط؟

- هل للرسمية تأثير على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟
- هل للمركزية تأثير على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية تم صياغة جملة من الفرضيات متمثلة في فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط".

الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعقيد الإداري على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط".

➤ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخصص على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط".

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرسمية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط".

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمركزية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات

الشخصية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) عند مستوى دلالة

$$.\alpha=0.05$$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى للمتغيرات

الشخصية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) عند مستوى دلالة

$$.\alpha=0.05$$

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية كونها تتناول أحد أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة والتنظيم، والتي تعتبر منطلق لكل الفعاليات والأنشطة المتبناة لتحقيق الغايات المطلوبة. ومن خلال إيجاد التوليفة بين الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار تطبيقيا تظهر الأهمية المثلى للدراسة من خلال إيجاد افاق يعتمد عليها طلبة التخصص لإجراء بحوث تلامس وتدعم متغيرات بحثنا. كما يمكن للدراسة أن تسلط الضوء لمختلف القيادات الإدارية على أهم المتغيرات التي تلامس واقع المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى الإجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها لدراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية، و يتفرع الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية من بينها:

- تقديم إطار نظري متكامل لكل من متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار؛
- محاولة معرفة مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط من وجهة نظر العاملين فيها؛
- محاولة معرفة مستوى إدراك جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط من وجهة نظر العاملين فيها؛
- التعرف على واقع تصميم المؤسسة محل الدراسة وأبعادها الهيكلية و السياقية؛
- تشخيص جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛
- التوصل إلى نتائج تعكس الأثر بين أبعاد الهيكل التنظيمي و جودة عمليات صنع واتخاذ القرار؛
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية تخدم المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ارتباط هذا الموضوع بتخصص إدارة الأعمال علوم التسيير؛
- بناء على نتائج وتوصيات الدراسة التي قامت بها الطالبة في مرحلة الماجستير والتي كان أحد متغيراتها التنظيم غير الرسمي و أثره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة؛
- الأخذ بتوصيات وموافقة لجنة التكوين في مرحلة الدكتوراه؛
- قلة الدراسات التي عالجت وربطت بين متغيرات الدراسة نفسها فأغلب الدراسات ركزت على اختبار العلاقاتية و الأبعاد السياقية للمنظمة و الهيكل التنظيمي؛
- محاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و جودة عمليات صنع واتخاذ القرار نظريا واثبات ذلك ميدانيا.

منهج الدراسة:

لأجل معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط، حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري وإسقاطه في واقع المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرنا على معالجة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار كمتغير تابع في المؤسسة الاقتصادية؛

الحدود المكانية: تم اختيار مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط لإجراء دراستنا الميدانية لمكانتها

في الاقتصاد الوطني و ملائمتها لمتغيرات دراستنا؛

الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في مديرية الاستغلال لسوناطراك ولاية الأغواط تبعاً لاختلاف مناصبهم الوظيفية: (إطار، عون تحكم، تنفيذي) وذلك لتحليل وقياس أبعاد الدراسة من وجهة نظر الباحثين؛

الحدود الزمنية: امتدت دراستنا على مدى ثلاثة سنوات ابتداءً من التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من أبريل 2021 إلى غاية مطلع سنة 2024.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكالية الموضوع، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول كالتالي:

الفصل الأول: سنخصص الفصل الأول للأسس النظرية للهيكل التنظيمي وأبعاده وذلك من خلال أربعة مباحث أساسية مرتبة كالتالي: سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الهيكل التنظيمي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تصميم الهيكل التنظيمي، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى أبعاد الهيكل التنظيمي، في حين المبحث الرابع خاص بمرتكزات الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: سنخصص الفصل الثاني لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية مرتبة كالتالي: سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القرار الإداري، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى صنع واتخاذ القرار، في حين المبحث الثالث خاص بجودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

الفصل الثالث: سنخصص الفصل الثالث إلى الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية مرتبة كالتالي: سنتطرق في المبحث الأول إلى دراسات سابقة عن أبعاد الهيكل التنظيمي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى دراسات سابقة عن جودة عمليات صنع واتخاذ القرار، في حين المبحث الثالث خاص بدراسات سابقة جمعت بين المتغيرين.

الفصل الرابع: سنخصص الفصل الرابع لمجريات الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية مرتبة كالتالي: سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة واختبار الأداة، في حين المبحث الثالث خاص باختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.

الفصل الخامس: سنخصص الفصل الخامس لعرض ومناقشة فرضيات الدراسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية مرتبة كالتالي: سنتطرق في المبحث الأول وصف خصائص افراد العينة و تشخيص مستوى توافر وإدراك متغيرات الدراسة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى اختبار الأثر المباشر لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة صنع واتخاذ القرار على عينة الدراسة ، في حين المبحث الثالث اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول

الأسس النظرية للهيكـل التنظيمي وأبعاده

تمهيد

يتمثل أساس وجود المنظمات باختلاف نشاطها في تحقيق الأهداف والغايات المتضمنة في استراتيجياتها، ويتم تحقيق ذلك من خلال مختلف ترتيبات أفرادها وفعاليتها وإيجاد العلاقات الترابطية داخل وخارج إطار المنظمة. ويعتبر الهيكل التنظيمي البناء الذي يترجم جهود المنظمة واستراتيجياتها في شكل سلطات ومسؤوليات وتحديد آليات صنع واتخاذ القرار، كما يستهدف التحكم في سلوكيات أفراد المنظمة وتوجيهها خدمة لمصالح المنظمة من خلال الأبعاد الهيكلية.

إضافة إلى ذلك يتولى الهيكل التنظيمي عملية التنسيق والملاءمة بين الترتيبات الداخلية للمنظمة والعوامل السياقية المحيطة بحدود نشاط المنظمة. وما تركز عليه خيارات المنظمات التنافسية اعتماد التصميم الهيكلية التي تمكنها من تحقيق التفوق والتميز عبر سلسلة من القرارات المستنيرة. وفي هذا الإطار سنحاول توضيح الجوانب الفكرية والمنطلقات المعرفية للهيكل التنظيمي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي .

المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي.

المبحث الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي.

المبحث الرابع: مرتكزات الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

في دراسة التنظيم من المسلم به أن المنظمات مصممة بطرق مختلفة هذا يصور مدى تعقيدها واختلاف أهدافها وغاياتها، ويعتبر هيكل المنظمة الإطار الذي يتم من خلاله تنفيذ تلك الأهداف عبر تنسيق جهود أفرادها¹. لذلك يستوجب إيجاد التوليفة المناسبة المرتبطة باختيار الوسائل وتفعيل الموارد وتحديد مختلف التفاعلات للتوجه نحو الأهداف المرسومة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم أساسية حول الهيكل التنظيمي من حيث ماهية الهيكل وتشكيلاته وطرق التنسيق بين أجزائه.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته وخصائصه

تعبر المنظمات عن مجموعة من الأدوار والعلاقات، و التي ينتج عنها تخصيص المهام والمسؤوليات و تدفق المعلومات وتوزيع السلطة وتحديد مراكز صنع القرار، و يتم تنظيم تلك الفعاليات وما ينتج عنها من متطلبات إدارية في إطار هيكل المنظمة.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد للهيكل التنظيمي حيث تتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق وسنحاول عرض بعض المفاهيم:

اعتماداً على دراسة (Scott,1961) فالهيكل انطلق من فكرة اعتباره مجموعة من العلاقات المنطقية بين وظائف المنظمة، مرتبة بشكل يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة².

¹ Thomas, Olajide Olubayo. "Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State." Journal of social Development , vol 5, no 1, 2015, p: 96.

² Scott, William G. "Organization Theory: An Overview and an Appraisal." The Journal of the Academy of Management, vol 4, no 1, 1961, p: 9.

كما ذكر (Thompson 1965) بأن الهيكل التنظيمي يتمثل في نمط العلاقات الداخلية للمنظمة والسلطة والاتصالات.¹

حسب دراسة (Pugh, 1966) يمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي يعمل على توفير الموارد المناسبة لمواصلة سير الأنشطة الموجهة نحو تحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى تخصيص المهام والتنسيق بينها. وترجع الاختلافات المنهجية في هيكل المنظمة إلى الاختلافات في عدة عوامل مثل: أهداف المنظمة، حجمها و ملكيتها، موقعها الجغرافي، تكنولوجيا التصنيع المستخدمة، والتي تنتج الاختلافات المميزة بين المنظمات.²

تبعاً لدراسة (Hannan & Freeman, 1984) يتم تصور الهيكل التنظيمي على أنه يتكون من طبقات هرمية هيكلية والميزات الاستراتيجية التي تختلف بشكل منهجي في المرونة والاستجابة. تعتبر وجهة نظر المستخدمة لتعبئة الموارد مصادر لبدء عمل المنظمة وتحديد الاستراتيجيات والهيكل المستخدمة للمحافظة على تدفقات الموارد الشحيحة. هكذا نصنف عناصر الهيكل حسب:³

- الأهداف المعلنة والأسس الشرعية؛
- أشكال السلطة داخل التنظيم وأساس التواصل بين أفراد المنظمة؛
- جوهر التكنولوجيا، رأس المال والبنية التحتية ومهارات الأفراد؛
- الاستراتيجية التسويقية على نطاق واسع بمعنى العملاء التي توجه إليهم المنظمة إنتاجها والطرق التي تجذب بها الموارد من البيئة.

كما يتفاعل الهيكل التنظيمي مع مجموعة متنوعة من العوامل للتأثير على الأداء التنظيمي. تشمل هذه العوامل:⁴

- التغيير البيئي دراسة (Lawrence & Lorsch ,1967)؛
- والحجم التنظيمي دراسة (Hinings & Turner, Hickson & Pugh , 1969)؛
- تكنولوجيا الإنتاج التنظيمي دراسة (Woodward1965& Perrow 1967)؛

¹ Teixeira, Rafael, Xenophon Koufteros, And Xiaosong David Peng. "Organizational Structure, Integration, And Manufacturing Performance: A Conceptual Model And Propositions." *Joscm. Journal Of Operations And Supply Chain Management*, vol 5, no 1, 2012, p: 70.

² Pugh, Derek S. "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study." *Psychological bulletin*, vol 66, no 4, 1966, p:238

³ Hannan, Michael T, and John Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review*, 1984, p: 156.

⁴ Ambrose, Maureen L, and Marshall Schminke. "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust." *Journal of Applied Psychology*, vol 88, no 2, 2003, p: 295.

➤ والاستراتيجية التنظيمية (Chandler, 1962).

وبالتالي يوفر الهيكل خيارا في الاستكشاف والتفاعل مع التأثيرات المختلفة، أي أن الهيكل التنظيمي يعمل على التنسيق بين أهداف المنظمة ومختلف مواردها للاستجابة لمختلف العوامل السياقية.

كما أشار (Chen & Hsiao, 2010) إلى أن الهيكل هو كيفية تصميم المنظمات لتفويض سلطة اتخاذ القرار، وتوحيد القواعد والإجراءات، وآليات تفاعل الأفراد.¹

وعرفه (Delić & Nuhanović, 2010) على أنه نظام للإجراءات الرسمية التي تفرض توزيع الأدوار والتنسيق بين العاملين . بمعنى آخر المنظمة ليست مجموعة من الأشخاص المختارين عشوائيا، ولكن بالأحرى التخطيط الجيد للمجموعات والأفراد الذين يعملون بطريقة منسقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث يحدد الهيكل التنظيمي كيفية تصرفهم لأداء أنشطتهم اليومية.²

كما أضافت دراسة كل من (Fitria & Akbar , 2017) الهيكل التنظيمي هو إطار يصف العلاقات التعاونية المنظمة وفقا للأهداف، حيث يحدد الإطار علاقات السلطة والمسؤولية والتعاون بين كل جزء لتحقيق الهدف مع مجموعة من المؤشرات: مواصفات الوظيفة، تسلسل القيادة، إضفاء الطابع الرسمي، المركزية، والتنسيق.³

كما ذكر (Hariawan, 2017) بأن الهيكل التنظيمي هو ذلك الكل من المهام المجمعة في وظائف بحيث تكون موجهة ومطورة باستمرار لغرض معين، يتم وصف هيكل المنظمة في شكل مخطط تنظيمي أي رسم بياني يشرح العلاقات التنظيمية، العمودية والأفقية، بين الأجزاء وبين الأفراد.

بعبارة أخرى يوفر الهيكل التنظيمي نظرة عامة على هيكل الموارد البشرية، أي وضع الأفراد في المناصب الموجودة داخل المنظمة.⁴

¹ Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang, and Yung-Chang Hsiao. "Knowledge Management and Innovativeness: The Role of Organizational Climate and Structure." *International journal of Manpower*, vol 31, no 8, 2010, p8.

² Delić, Alisa, and Senija Nuhanović. "The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises." *Economic analysis*, vol 43, no 3, 2010, p: 75 .

³ Fitria, Happy, Mukhneri Mukhtar, and Maruf Akbar. "The Effect of Organizational Structure and Leadership Style, on Teacher Performance in Private Secondary School." *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)* vol 1, no2, 2017, p: 103..

⁴ Hariawan, Ferry. "Organization Structure Development Based on Company Business Process." *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)* , vol 2, no 3, 2017, p: 256.

حيث يصف النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

كذلك يحدد طبيعة العلاقات بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للعاملين فيها وتحديد طرق تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.²

من خلال تتبع التعاريف التي استندت للهيكل التنظيمي نتوصل إلى أن اختلاف التعاريف يرجع إلى اختلاف وجهات نظر كل من الرواد وذلك يرجع إلى الظروف البيئية وما تقتضيه من أساليب إدارية لتناسب أبعادها، فالهيكل انطلق من فكرة أساسها التركيز على تحقيق أهداف وغايات المؤسسات وذلك عن طريق التدرج الهرمي للسلطة ومختلف الإجراءات الإدارية، وتدرجياً فرضت العلاقات الإنسانية وسلوكيات الأفراد نفسها كبعد مؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي.

وعليه تعاريف الهيكل التنظيمي تشترك في وجهة نظر أساسية، ألا وهي اعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى المرامي التي وجدت من أجلها ويكون ذلك من خلال تنسيق جهود أفرادها وتعبئة مواردها من أجل تشكيل إطار لصنع القرارات.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي

يجادل (Shatreovich , 2014) أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد وسيلة لضمان تنظيم الأعمال والأنشطة في المنظمة، فالهيكل الفعال يساعد في التخطيط واتخاذ القرارات ويقلل من ازدواجية الأعمال والتعارض بين الإدارات والوظائف، وعلى عكس الإدارة الكلاسيكية لا يوجد هيكل مناسب لكل المنظمات بل يرجع ذلك إلى العوامل السياقية البيئية.³

¹ أبو بكر بوسلم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 25.
² عبد العزيز قتال، فريد راهم، "الهيكل التنظيمي واثره في الابداع الاداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص 359.

³ Shatreovich, Vladimir. "Industrial Structures as Competitive Factor in Organization Development." Procedia-Social and Behavioral Sciences , no 1, 2014, p: 871

- يؤثر الهيكل التنظيمي أيضا على تنظيم العمل من خلال فئتين متميزتين: ¹
- أولا يوفر النماذج التي تستند إليها الإجراءات التشغيلية الموحدة والإجراءات الروتينية؛
 - ثانيا يحدد الأفراد الذين يشاركون بشكل خاص في عمليات صنع القرار.
- إضافة إلى ذلك يضمن الهيكل المصمم جيدا:
- تحديدا واضحا لقنوات السلطة والمسؤولية مما يسهل من عملية التنسيق؛
 - يمكن من مواكبة التطور التقني ويخلق بيئة مواتية للإبداع؛
 - يجعل العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين أكثر وضوحا.
- هناك من ينظر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال الآثار السلبية والنتائج التي قد تترتب عن خلال تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ومن هذه النتائج: ²
- تدني معنويات العاملين وحافزهم نتيجة عدم إشراكهم في عمليات صنع القرار؛
 - التضارب بين مهام وأدوار الأفراد وذلك لعدم فاعلية التنسيق بينهم؛
 - اتخاذ قرارات غير سليمة بسبب عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب وبسبب طول السلم الهرمي.

ثالثا: خصائص الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي يسمح بتحديد المهام لمختلف المواقف والعلاقات، تنظيم العمل الجماعي، اختيار الوسائل لتحقيق الأهداف، ومن خلاله يتم تحقيق فعالية المنظمة.
- تتمثل الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي حسب دراسة (Modenov & Vlasov , 2018) في: ³
- ✓ التسلسل الهرمي: لتخصيص التبعية، والتنفيذ الإلزامي للقرارات الإدارية القادمة من المستوى الأعلى والاعتماد على التعليمات والإجراءات من المستويات العليا من التسلسل الهرمي؛

¹ Jacobides, Michael G. "The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a near-War." Organization Science, vol 18, no 3, 2007, p: 457.

² نعيمة صوطة، "عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلالة-"، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص: 224.

³ Modenov, AK, and MP Vlasov. "Organizational Structure and Economic Security of an Enterprise." Revista Espacios , vol 18, no 3, 2018.

- ✓ **المسؤولية:** الالتزام والسيطرة على القرارات ونتائجها ضمن الصلاحيات الممنوحة؛
 - ✓ **السلطة:** الاستخدام الصحيح المستهدف للموارد المقدمة وتوجيه جهود الأفراد المرؤوسين في تنفيذ القرارات الإدارية على مستوى أعلى؛
 - ✓ **إعداد التقارير:** يتضمن توفير معلومات للإدارة العليا حول النتائج القرارات الإدارية، بما في ذلك توقيت تنفيذها ونتائج الموارد المستخدمة.
- من خلال ما سبق يستوجب على المنظمات التي تريد التميز عن نظيراتها أن تبني التنظيم قبل الوظيفة والوصول إلى هيكل تنظيمي فعال وتوظيف الكفاءات المتاحة لديها أي موائمة الهيكل المعتمد مع غاياتها والظروف المحيطة بها فالهيكل التنظيمي يوفر الأطر التي من خلالها الأفراد يتصرفون. وبالتالي طريقة عمل كل منظمة تختلف باختلاف أهدافها والبيئة المعمول بها.

المطلب الثاني: أجزاء الهيكل التنظيمي وآليات التنسيق بينها

تفرد كل منظمة بهيكل تنظيمي يفي بمتطلباتها والتي تحدد وفقا لخصوصية ونشاط المنظمات والأهداف التي وجدت لأجلها، وأنواع الهيكل التنظيمي تكون وفقا لتركيبية الأجزاء الأساسية لهيكل المنظمة وطريقة التنسيق بينها.

أولا: أجزاء الهيكل التنظيمي

- اعتمادا على (Mintzberg , 1980) يمكن وصف المنظمة من خمسة أجزاء أساسية وهي: ¹
1. **المركز التشغيلي:** ويشمل جميع الموظفين الذين ينتجون بأنفسهم المنتجات والخدمات الأساسية للمنظمة أو يدعمون إنتاجهم بشكل مباشر؛
 2. **القمة الاستراتيجية:** وتتكون من كبار المدراء للمؤسسة وموظفيهم؛
 3. **الخط الأوسط:** الذي يربط بين القمة الاستراتيجية والمركز التشغيلي؛
 4. **الهيكل التقني:** يتكون من المحللين خارج الهيكل الرسمي الذين يعملون على تصميم وصيانة الهيكل وتكييف المنظمة مع بيئتها؛

¹ Mintzberg, Henry. "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." Management Science, vol 26, no 3, 1980, p: 322.

5. فريق الدعم: تلك المجموعات التي تقدم الدعم غير المباشر لبقية المنظمة؛
6. أضاف Mintzberg المكون السادس المعروف باسم الأيدولوجيا من أجل توفير الاتساق والانسجام لجميع المكونات التنظيمية الأخرى ويعتبر معادلا إلى حد ما لمفهوم الثقافة، حيث يشمل المعتقدات، القيم، التقاليد مما يجعل المنظمة تختلف عن غيرها. والجوانب الأخرى المستمدة من الأيدولوجيا هي العلاقة الشخصية بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الجماعية.¹

¹ Badia, Eulàlia, Joaquín Navajas, and Josep-Maria Losilla. "Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry." *Applied Sciences*, vol 10, no 1, 2020.

كما تتم الإشارة إلى أن التصاميم والهيكل التنظيمية تتولد نتيجة هيمنة الأجزاء الأساسية للهيكل التنظيمي وفقا لدور وأهمية كل جزء حسب الجدول التالي:

الجدول (1-1): أنواع الهيكل التنظيمي

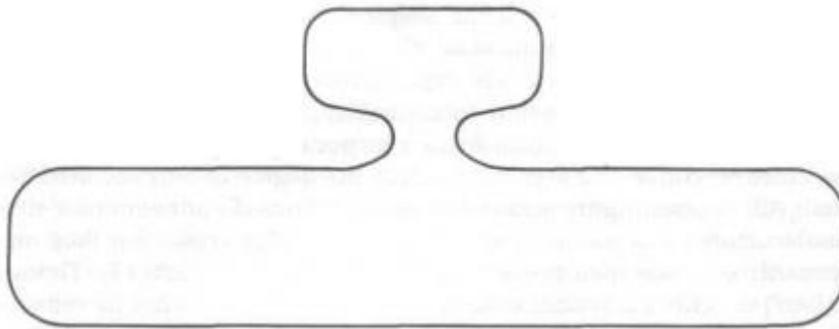
نوع الهيكل	الجزء المهيمن
الهيكل بسيط	القمة الاستراتيجية strategic apex
تصميم تقسيمي	الإدارة الوسطى middle line
تصميم بيروقراطي مهني	المركز التشغيلي operating core
بيروقراطي آلي	الهيكل الفني technostructure
تصميم غرضي	الكادر المساند support staff

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

واستنادا إلى ما سبق ذكره، تتمثل تصاميم الهيكل التنظيمي في: ¹

1. تصميم البسيط: يتم استخدام الهيكل البسيط من قبل المنظمات الصغيرة التي يديرها رئيس تنفيذي مهيمن، وغالبا ما يكون المدير المالك، يتم تنسيق المهام المنجزة من خلال الإشراف المباشر وتكون سلطة اتخاذ القرارات متمركزة في الأعلى. من الواضح أن الهياكل البسيطة لا تلبي متطلبات المنظمات ولا يمكن أن تكون مناسبة في جميع البيئات والصناعات. ² والشكل التالي يوضح لنا الهيكل البسيط:

الشكل (1-2): الهيكل البسيط



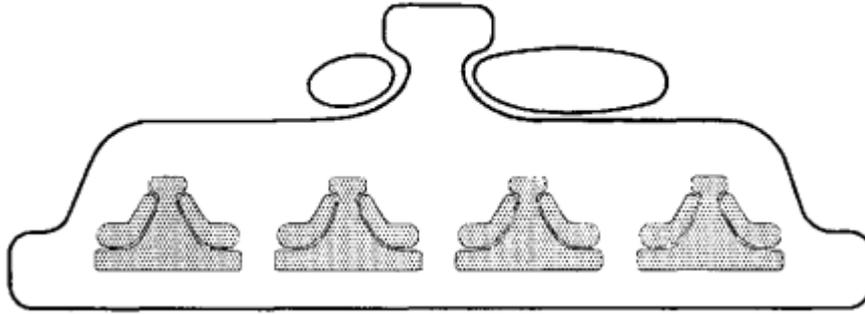
Source: Mintzberg, Henry, op.cit, P 159.

¹ صالح العامري، طاهر الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008، ص: 401-402.

² Miller, Danny. "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis." Strategic Management Journal, vol 7, no 3, 1986, p: 242.

2. تصميم تقسيمي: يتبعه هيكل قائم على أساس الأقسام الكبيرة المستقلة المرتبطة بمركز رئيسي للقيادة، وتتيح هذه الاستقلالية فرصة أكبر لوحدة العمل للتعامل مع متطلبات بيئات مختلفة من جهة وتحرر الإدارة العليا للتعامل مع القضايا الأساسية والحرحة أما مشاكله فهي التنسيق وربط المنظمة بأجزائها المختلفة. والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التقسيمي:

الشكل (1-3): الهيكل التقسيمي



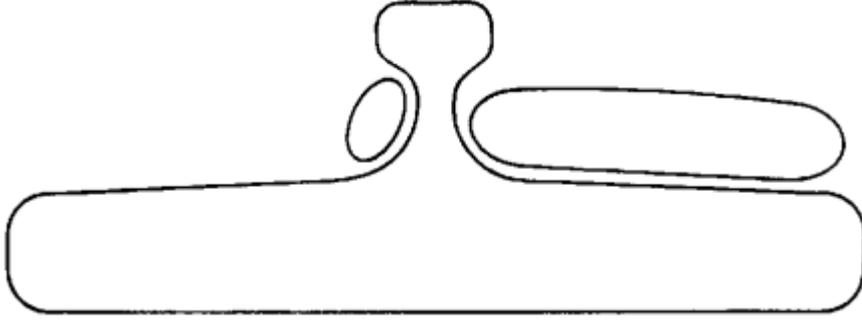
Source: Mintzberg, Henry, op.cit, P 225.

3. تصميم بيروقراطي مهني: تتميز الهياكل العضوية بمجموعة من الترتيبات، مثل انخفاض درجة إضفاء الطابع الرسمي عند تحديد مسؤوليات العمل، نقص شبه كامل في تقسيم الأنشطة التي يتعين القيام بها، وقليل من القواعد، مع عدد قليل من الفروق الهرمية وأخيرا لامركزية عملية اتخاذ القرار. يمكن أن تؤدي الإجراءات غير الرسمية دورا ذا صلة داخل هذه المنظمات، حيث يتوقع وجود درجة معينة من الابتكار والتماسك والمرونة بين الأفراد، هذا النوع من الهياكل مثالي لتنفيذ مهام غير عادية معقدة من خلال التعاون بين مجموعات من المتخصصين من مختلف المجالات التي تفوض فيها السلطة عمل هذه المجموعات معا باستخدام أجهزة ومعلومات ربط مختلفة الأنظمة، إضافة إلى الاجتماعات والاتصالات الأفقية والرأسية.¹ الميزة الرئيسية ل الهيكل العضوي هو مرونته لتلبية الاحتياجات والظروف

¹ Claver-Cortés, Enrique, Patrocinio Zaragoza-Sáez, and Eva Pertusa-Ortega. "Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes." Journal of Knowledge management 11, no. 4 (2007): 43.

الخارجية. من خلال اعتبار أن المنظمة تمتلك العديد من مصادر القوة والتأثير.¹ والشكل التالي يوضح لنا الهيكل البيروقراطي المهني:

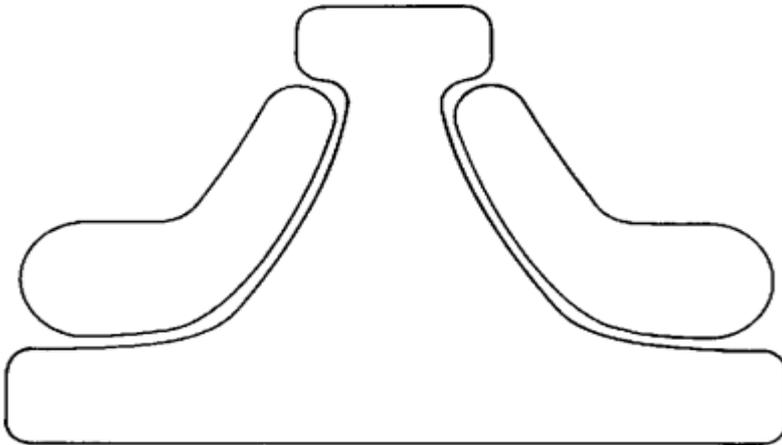
الشكل (1-4): الهيكل البيروقراطي المهني



Source: Mintzberg, Henry, op.cit, P: 194.

4. تصميم بيروقراطي آلي: تتميز الهياكل البيروقراطية الآلية باتخاذ قرارات مركزية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية، والرقابة الصارمة على تدفق المعلومات، وإعداد التقارير.

الشكل (1-5): الهيكل البيروقراطي الآلي



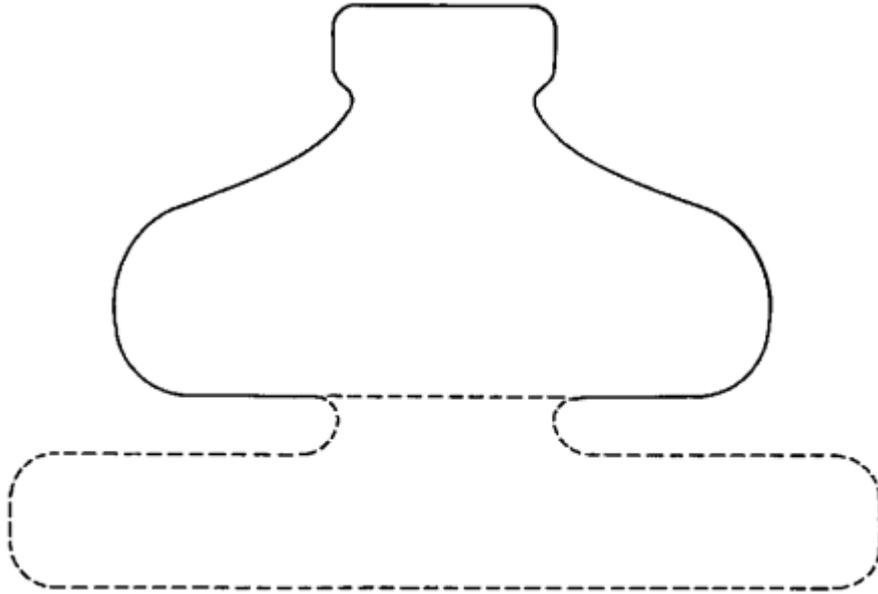
Source: Mintzberg, Henry, op.cit, P: 170.

¹ Saleh, Shoukry D, and Clement K Wang. "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate." IEEE Transactions on engineering management, vol 40, no 1, 1993, p: 16.

5. التصميم الغرضي: تعمل المنظمة في بيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب إبداعا وابتكارا ولا بد أن تكون نواتجها فريدة، وبذلك التصاميم التنظيمية القائمة على التحديد المسبق للأهداف والتقسيمات المحددة للمهام والتسلسلات الهرمية وأنظمة التحكم الرسمية لا تلبي متطلبات الابتكار. ومن بين الهياكل الأكثر حداثة هيكل المشروع وهيكل المصفوفة حيث المنظمة تكون مجبرة على إشراك خبراء يحملون تدريباً عالياً لدمج خبراتهم في فرق عمل متعددة التخصصات.¹

والشكل التالي يوضح لنا الهيكل الغرضي:

الشكل (1-6): الهيكل الغرضي



Source: Mintzberg, Henry, op.cit, P:262.

¹ Mintzberg, Henry, and Alexandra McHugh. "Strategy Formation in an Adhocracy." Administrative Science Quarterly, 1985, p: 97-160.

ثانيا: آليات التنسيق

أشار (Erol & Ordu, 2018) إلى أن الهيكل التنظيمي وآليات التنسيق غير مستقلان عن بعضهما البعض، بمجرد اختيار الهيكل التنظيمي تكون خيارات التنسيق محدودة من أجل تحقيق موائمة جيدة، إضافة إلى ذلك يتطلب التنسيق معالجة معلومات أكثر بكثير من اختيار الهيكل، حيث أن تصميم التنسيق له منظور زمني مختلف عن تصميم الهيكل، فمشكلة الهيكل هي مشكلة قرار أو مشكلة تحليلية أما بالنسبة للتنسيق هو قضية إدارية.¹ تميز بين نوعين من التنسيق وفقا لإمكانية برمجتهما وهما التنسيق المبرمج والتنسيق غير المبرمج يتمحور التمييز الأساسي بينهما حول مدى إمكانية تحديد الأنشطة مقدما.

في التنسيق المبرمج: تملئ أنشطة أعضاء المنظمة وفقا للخطة والبرامج والعلاقات المحددة مسبقا من قبل المنظمة. تستخدم في هذه الدراسة الوسائل المبرجة لتحقيق التنسيق مثل القواعد والاجتماعات المجدولة وترتيبات السلطة. **في التنسيق غير المبرمج:** تكون الأنشطة غير محددة مسبقا من قبل المنظمة حيث يتم تحديد الغايات المطلوبة فقط. الوسائل التنسيق غير المبرمج تشمل استقلالية أعضاء المنظمة، والسياسات العامة للوحدات، والتكيف المتبادل بين الأعضاء المعنيين.²

كما يفصل (Hage & Marrett, 1971) بأن التنسيق يمكن تحقيقه بطريقتين أساسيتين:³

1. أنشطة كل فرد شاغل الوظيفة يمكن برمجتها وبعد ذلك يتم استخدام نظام المكافآت والعقوبات لضمان التوافق مع أساسيات المخطط التنظيمي، يطبق نظام العقوبات في حالة الخروج عن الخطة، ونظام المكافآت من شأنه أن يمنح القوة وراء الخطة الأساسية.
2. يمكن للمنظمات الاعتماد أكثر على التدفق المستمر للمعلومات (التغذية الراجعة أو التعديل المتبادل) كطريقة لتنسيق أنشطة المنظمة. تحت هذا النظام، الأخطاء عند اكتشافها غالبا يتم تفسيرها كمشكلة من مشاكل التنشئة

¹ Evrim, EROL, and ORDU Aydan. "Organizational Structure Scale–University Version." European Journal of Educational Research, vol 7, no 4, 2014, p: 775.

² Argote, Linda. "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units." Administrative Science Quarterly, vol 27, no 3, 1982, p: 420.

³ Hage, Jerald, Michael Aiken, and Cora Bagley Marrett. "Organization Structure and Communications." American Sociological Review, vol 35, no 5, 1971, p: 8610

الاجتماعية ويتم تصحيح هذا الوضع من خلال توفير معلومات جديدة حيث لا تفرض عقوبات وضغوطات رسمية كثيرة في هذا النهج.

النهج الأول يعتمد على السيطرة الخارجية، في حين أن النهج الثاني يعتمد على السيطرة الداخلية أو ما يسمى بالرقابة الذاتية.

وفقا لدراسة (March and Simon, 1958) أبسط وأقل تكلفة لتنسيق العمل هي تحديد السلوكيات التي يجب أن يتبعها كل فرد في التنظيم، ومع ذلك يقترح (Galbraith, 1973) أن القواعد والخطط لا تؤدي غالبا إلى معالجة فعالة للقدرات خاصة في المهام التي تتطلب كميات متزايدة من التعاون بين أفراد العمل.¹ وبذلك آليات التنسيق المعتمدة تكون وفقا لطبيعة المهام وما تقتضيه من ممارسات تنظيمية. فإجراءات المهام الروتينية تكون واضحة ومحددة مسبقا على خلاف المهام المعقدة التي تتطلب تفكيراً وحلولاً غير مألوفة. سنحاول تقديم آليات التنسيق المستخدمة في المنظمة:

- التكيف المتبادل تنجز هذه الآلية التنسيق من خلال عملية بسيطة تقوم على الاتصال غير الرسمي. فكل فرد من مجموعة العمل يتفاعل مع الآخرين من أجل تنسيق عمل المجموعة ككل. هذه الآلية قد نجدها في أبسط المنظمات لكن هذا لا يمنع من اعتمادها بالنسبة للمنظمات الأكثر تعقيدا. فهي آلية غير رسمية ويمكن لها أن تضع الأداء في المسار الواجب إتباعه لتحقيق الهدف المطلوب وبالسعة المطلوبة.

- الإشراف المباشر يشير إلى مدى تنسيق وتنفيذ العمل التنظيمي بناء على توفير تعليمات تقييدية وإشراف صارم على المرؤوسين. يقتصر الموظفون على تنفيذ المهام التي يتم تحديدها وتفويضها بدقة من قبل المشرف، وهو بالكامل مسؤول عن مخرجات عمل مرؤوسيه.²

من جانب آخر يمكن تحقيق التنسيق المطلوب من خلال تحديد مستويات معيارية للأداء مما يفضي إلى اتساقه بشكل واضح يمكن لتلك المستويات المعيارية أن تتبلور أشكالاً:³

¹ Van de Ven, Andrew H, Andre L Delbecq, and Richard Koenig Jr. "Determinants of Coordination Modes within Organizations." American Sociological Review, 1976, p: 325.

² Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas. "Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the Greek Advertising and Media Industry." The Journal of Business & Industrial Marketing , vol 32, no 3, 2017, p: 385-97.

³ فريد فهمي، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 115.

- **معيارية العمليات** إذا ما حدد المختصون في المنظمة مجموعة العمليات والإجراءات التي يجب إتباعها فان التنسيق المطلوب يتحقق طالما وأن مجموعة العمليات وتلك الإجراءات يجرى إتباعها بدقة.
- **معيارية المهارات** يكون التوجه هنا نحو خلق التنسيق المطلوب من خلال تحديد مستويات المعرفة والمهارات المطلوبة لدى الفرد العامل وليس من خلال ذات العمليات أو مخرجاتها أو النتائج. ويشترط بتلك المهارات والمعارف توفرها لدى الفرد قبل التحاقه بالعمل أنما جزء من المدخلات لإنجاز المهام.
- **معيارية الأهداف** هو تنسيق الأنشطة من خلال تحديد الناتج المطلوب. على سبيل المثال يتم توجيه العاملين في مجال المعرفة في تصميم المنتج في بحثهم عن تصميمات جديدة حسب الأهداف المحددة لأداء المنتج. في هذه الحالة، تكون الأهداف بمثابة مبادئ توجيهية لتوجيه الأنشطة التقديرية للموظفين ويمكن أيضا استخدام الأهداف لوضع معايير للجهد المبذول مثلا يتم مكافأة الموظفين في المبيعات على مبلغ المبيعات التي حققوها. الاستخدام الأخير هو آلية الأنشطة التقديرية للموظفين.¹

علاقة آليات التنسيق بدرجة التعقيد:

إن آليات التنسيق المذكورة أعلاه، تعد عناصر أساسية تشكل مجموعها جوهر البناء التنظيمي الذي يعمل على الربط بين أجزاء المنظمة، وتقوم على أساس نظام يرتبط بدرجة تعقيد أجزاء الهيكل التنظيمي، هذا يعني أن كل مستوى إداري ينفرد بآلية تنسيق معينة، وعند زيادة صعوبة وتعقيد العمل تتغير آليات التنسيق من التسوية المتبادلة إلى الإشراف المباشر ثم إلى الترميط، ثم نعود مرة أخرى إلى التسوية المتبادلة. والهدف من ذلك تحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.²

والغاية الأساسية من تصميم المنظمة إيجاد أفضل الطرق لاستخدام القواعد والمعايير لتوحيد السلوك مع السماح في نفس الوقت بالتكيف. فالأفراد في المستويات الأعلى من التسلسل الهرمي وفي الوظائف التي تؤدي مهامها معقدة وغير مؤكدة تعتمد بشكل أكبر على التكيف المتبادل بدلا من التوحيد لتنسيق أعمالهم. على سبيل المثال، الوظائف المحاسبية

¹ Stea, Diego, Kirsten Foss, and Nicolai J Foss. "A Neglected Role for Organizational Design: Supporting the Credibility of Delegation in Organizations." *Journal of Organization Design*, vol 4, no 3, 2015, p: 3.

² بالبشير قوراية، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة McKinsey 7'S E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال"، مذكره ماجستير قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة أكلي الحاج اومحمد البويرة، 2014/2013، ص: 92.

تستوجب إتباع الممارسات القياسية في أداء مهامها، ولكن في مجال البحث والتطوير، ترغب المنظمة في تشجيع السلوك الإبداعي الذي يؤدي إلى الابتكار.¹ فالأفراد لديهم الفرصة لاكتشاف طرق جديدة وأفضل لتحقيق الأهداف. و اعتمادا على دراسة (Grandori & Giuseppe, 2006) الهيكل المصمم ومزيج آليات التنسيق، ليس متساوي الشكل لأي نموذج أو نوع كما يتم تعريفه بشكل شائع. ومع ذلك، فإن هذا "الانحراف" يكتسب معنى في المنظور المتقدم بعيدا عن كونه اختلافا عشوائيا، وذلك من أجل التعبير عن الخصوصية التنظيمية والاستراتيجية والتميز لمختلف أنشطة وموارد المنظمة. ومن هذا المنظور، فإن الضبط الدقيق للتنظيم وإيجاد التوفيق المثلى لمجموعة الموارد والأنشطة بشكل غير قابل للتقليد من قبل النماذج التنظيمية هو ما يحقق الأداء المتفوق.²

¹ Jones, Gareth R. "Organizational Theory, Design, and Change." (2013).

² Grandori, Anna, and Giuseppe Soda. "A Relational Approach to Organization Design." *Industry and Innovation* , vol 13, no 2, 2006, p: 168.

المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

يعتبر تصميم المنظمة موضوعاً رئيسياً في البحث الإداري باعتباره ثقافة ديناميكية والهدف منه تطوير منظمة فعالة خاصة بالوقت والبيئة، لا يمكن أن يكون اكتمال التصميم ممكناً إلا من خلال التحديد المسبق للمشكلة، وتحديد البدائل واختيار أنسبها. ومن أجل إتباع هذا النهج العلمي يجب أن تكون هناك حدود واضحة ومستقرة بين المنظمة التي يجري تصميمها والسياق الذي تصمم من أجله.¹ ومن خلال ما سبق ذكره لابد من توضيح أهمية التصميم التنظيمي وأساسياته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التصميم التنظيمي

لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة يجب عليها تنظيم وترتيب مواردها ومهامها وتحليل احتياجاتها بشكل يناسب استراتيجياتها وبيئتها الخارجية، وهذا كله ينصب حول مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي والذي يتجسد في عدة مفاهيم أهمها: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، نطاق الإشراف.

أولاً: مفهوم التصميم التنظيمي

يشير التصميم إلى عملية تصور لتقسيم العمل وتحديد مسؤولية من يؤدي كل جزئية منه وكيفية ذلك، وتقوم عملية التصميم على مجموعة من القرارات تتمثل في: تصميم العمل، تجميع الوظائف، تكوين الوحدات التنظيمية وتحديد نطاق الإشراف، السلطة والمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة.

يحدد التصميم التنظيمي ما ستكون عليه هياكل وعمليات المنظمة وحسب ما ذكر (McCaskey, 1974)

تشمل عملية التصميم التنظيمي:²

➤ الأقسام والوحدات الإدارية، وعدد المستويات؛

➤ مواقع صنع القرار؛

¹ Bhattacharya, Arabinda, and Amit Kundu. "Organization Design and Performance: Evidence from India."

International Journal of Management and Marketing Research , vol 6, no 2, 2013, p: 94.

² McCaskey, Michael B. "An Introduction to Organizational Design." California Management Review, vol 17, no 2, 1974, p: 13.

➤ آليات التوزيع والوصول إلى المعلومات؛

➤ التخطيط المادي للمنظمة؛

➤ خصائص الأفراد الذين تم تجنيدهم لأداء المهام؛

➤ السلوكيات التي تتم مكافأتها.

في عملية تصميم المنظمة يعمل المدراء من أجل تطوير نماذج وأشكال للجمع بين هذه العناصر، حيث يجب أن تعكس حدود وقدرات الفرد وخصائصه وطبيعة بيئة المهمة.

ويعتمد التصميم المناسب على طبيعة تكنولوجيا المنظمة، وترابط مهامها، ومعالجة متطلبات معلوماتها، وكذلك على طبيعة التغيير في بيئتها المضطربة، فالبيئة المعقدة التي لا يمكن التنبؤ بها تخلق أزمات بوتيرة مستمرة داخل منظمة¹. ومن أساسيات التصميم التنظيمي مراعاة الظروف البيئية المحيطة، مما يترك مجالاً لصانع القرار للتكيف مع المواقف داخل الفئات المعتمدة كأساس للتصميم.

وفقاً لدراسة (Rasmussen, 1985) يعتمد التصميم على تمثيلات هيكلية عالية المستوى للخصائص الرئيسية للمنظمة، مثل:²

➤ متطلبات التحكم الخاصة بالنظام ذات الصلة بمختلف المواقف؛

➤ سياق القرار أو مساحة المشكلة، أي تمثيل منهجي للخصائص الوظيفية للنظام؛

➤ مجموعة من الاستراتيجيات الممكنة والفعالة لمراحل صنع القرار، مثل التشخيص، التقييم والتخطيط؛

➤ تمثيل لقدرات معالجة المعلومات وحدود صانع القرار والصياغة الذاتية للأهداف ومعايير الاختيار من بين الاستراتيجيات الممكنة.

كما يتم التمييز في التصميم التنظيمي بين مجالين يحددان المساحة التي يعمل فيها المصمم يتمثلان في:³

¹ Agrawal, Pushpa. "Effect of Uncertain and Turbulent Environment on Organizational Design." Economic & Business Journal, vol 5, no 1, 2014, p: 13

² Rasmussen, Jens. "The Role of Hierarchical Knowledge Representation in Decisionmaking and System Management." IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics, no 2, 1985, p: 234

³ PAWŁOWSKI, Edmund. "7. Designing the Organizational Structure of a Company. A Concept of Multidimensional Design Space." Edition I, 2009, p: 107.

- **تكييف الموقف** تتمثل الشروط الداخلية النموذجية فيما يلي: حجم المنظمة والتقنيات المستخدمة والكفاءات الفنية والتشغيلية للموظفين وتاريخ المنظمة وثقافتها التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية التي تتأثر بشكل خاص بما يلي: أهداف المالكين، ورسالة المنظمة ورؤيتها، وخياراتها التنافسية. يتم تحديد الظروف الخارجية من خلال نطاق النشاط (محلي، وطني، عالمي) ومستوى تغير البيئة.
- **السياق المنهجي** يعتبر الحد الفاصل بين الحدس وخبرة المصمم وعقلانيته في تصميم القرارات المدعومة بالمعرفة. تتضمن جزء للإجابة عن السؤال: ما هو الهيكل التنظيمي، وعلاقاته الاعتمادية، وجزء يجيب على سؤال كيفية تشكيل هيكل وكيفية استخدام المعرفة النظرية لدعم عملية التصميم.

ثانيا: أهمية التصميم التنظيمي

أنشطة التصميم التنظيمي تكون وفقا لوتيرة متواصلة فهي تعالج باستمرار قضايا التغيير التي لا تنتهي فالمنظمة تمر بمراحل تغيير وإعادة تنظيم بمرور الوقت، ولكل منظمة يؤسس لها تاريخ التصميم الخاص بها وسياق التصميم الخاص بها الذي يخلق "مواقف" تنظيمية وسياقات تنظيمية. هناك أسباب لماذا توجد هياكل معينة؟ لماذا توجد إجراءات محددة تم تأسيسها؟ هناك أسباب وراء اعتماد ممارسات تصميم معينة دون غيرها.¹ ويمكن إبراز أهمية التصميم التنظيمي كالتالي:

➤ تشير دراسة (SAEBI & FOSS, 2015) إلى أن تصميم المنظمة يؤثر على قوة قدراتها الديناميكية، لان استشعار التهديدات أو الفرص الجديدة ومعايرتها بشكل مناسب مهم لنجاح الأعمال. غالبا ما تكون المنظمات ذات الدرجة العالية من التفويض والتواصل الرأسي أفضل من المنظمات المركزية في استشعار وتقييم الفرص والتهديدات. يمكن تفويض الموظفين من التفاعل بشكل أكبر مع العملاء والموردين وفتح قنوات الاتصال تسمح للمعلومات بالتدفق إلى مستوى صنع القرار المناسب. باختصار درجة عالية من اقتران البيئة الخارجية بالمنظمة يضمن أن "الإشارات" من الخارج لديها فرصة أفضل لحيازتها ونقلها إلى فريق الإدارة العليا، من أجل التصرف بشكل حاسم.²

¹ Junginger, Sabine. "Organizational Design Legacies and Service Design." The Design Journal, vol 18, no 2, 2015, p: 212.

² Saebi, Tina, and Nicolai J Foss. "Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions." European Management Journal, vol 33, no 3, 2015, p: 201.

- لذلك، وضحت دراسة (FELIN & POWELL, 2016) أن التحدي الأول في تصميم المنظمات هو حيازة ما هو موجود بالفعل من المعلومات والمعرفة والخبرة، والقدرات وجعل كل ذلك يؤثر على عملية صنع القرار الجماعي. يمكن للمنظمة "الحصول على معلومات أكثر من أي فرد". كل فرد لديه بعض المعلومات الفريدة ولكن لا يوجد فرد لديه ما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرارات جماعية. المهمة من المصمم التنظيمي سواء في المفهوم أو الممارسة هو تصميم الهياكل التي تضع الأفراد على اتصال مع بيئاتهم ذات الصلة، وتصميم العمليات التي تسهل التعلم والمشاركة وتجميع المعرفة الفردية بحيث أن المنظمة الجماعية يمكنها اتخاذ قرارات مستنيرة.¹
- كما يشير (GRANT, 1996) أن العديد من الاتجاهات الحالية في التصميم التنظيمي يمكن تفسيرها على أنها محاولات لدمج المعرفة الضمنية لأعضاء التنظيم مع الاعتراف بالحوجز التي تحول دون نقل هذه المعرفة. من أجل زيادة سرعة اتخاذ القرار، فالتسلسل الهرمي يفقر جودة القرارات عالية المستوى.²
- تصميم المنظمة لا يقتصر على الشكل فقط، ولكن أيضا في وقت واحد يجد من الاختيار الممكن من أجل تحديد الروابط والمبادئ التوجيهية الأساسية، الاتجاهات الحالية في ممارسات الأعمال مع الاتجاهات التبعية على المستوى التنظيمي ومستوى العمل. من الممكن أيضا اقتراح أن بعض العوامل السياقية يمكن أن يكون لها علاقة مباشرة وأقوى، وأخرى لها تأثير غير مباشرة وأضعف على تصميم العمل.³
- و أضافت دراسة (Cichocki & Irwin, 2011) أن تصميم المنظمة مهم لأنه يمكن أن يسمح للمنظمات بالوصول إلى استراتيجياتها المعتمدة، فالتصميم الجيد يجعلها مرنة وقادرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء مع تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية، بعض التصميمات تساعد في تسريع تدفق المعلومات وتبسيط عملية صنع القرار، إضافة إلى تعزيز المواهب من خلال توفير فرص النمو الشخصي عن طريق السماح للأفراد بتولي أدوار مختلفة وصعبة في نفس الوقت، في المقابل في منظمة سيئة التصميم تكون الإنتاجية وقضايا الأداء واضحة.⁴

¹ Felin, Teppo, and Thomas C. Powell. "Designing Organizations for Dynamic Capabilities." California Management Review, vol 58, no 4, 2016, p: 81.

² Grant, Robert M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." Strategic Management Journal, vol 17, no 2, 1996, p: 118.

³ Önday, Özgür. "Classical to Modern Organization Theory." Journal of Advance Management and Accounting , vol 3, no 9, 2016.

⁴ Patricia, C, and C Irwin. "Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations." London: Conan , 2011, p: 304.

المطلب الثاني: تصميم المنظمات بين الاتجاهات التقليدية والحديثة

التحليل التنظيمي مليء بالمفاهيم لتصنيف المنظمات، فنجد مفاهيم (Weber's, 1947) عن البيروقراطية، إلى تصنيف (Burns and Stalker's, 1961) بين الهياكل الميكانيكية والعضوية، إضافة إلى تمييزات (1979) (Mintzberg, بين الهيكل البسيط، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المهنية، الشكل التقسيمي والادهرراطية. أساس كل هذه التصنيفات هي محاولة لفهم التنوع التنظيمي من خلال الأنماط والتصنيفات. الهدف من التصنيف تجريد الأفكار النظرية الرئيسية واستكشافها بشكل منهجي مثل العقلانية والبيروقراطية والسلطة. وقد استخدمت التصنيفات لتبني مبدأ مركزي لنظرية التنظيم، يتمثل في أن هناك اختلافا بين أنواع التنظيم وأن العديد من جوانب الأداء التنظيمي مرتبطة بالنوع التنظيمي.¹

أولا: تصميم المنظمة التقليدي

ركزت أبحاث تصميم المنظمات التقليدية على الملائمة تقليديا، اعتمدت الدراسات البحثية حول تصميم المنظمة منظورا ضيقا. قد بدأت معظم هذه الدراسات من قبل بافتراض أن مصممي المنظمة يفهمون جيدا سياقات التصميم وما يجب أن تحققه بدلا من إدراك أهداف التصميم على أنها إشكالية. وبالتالي تركز الاهتمام على المكونات التي يجب تضمينها في التصميم، وتقييم أداء التصميم يقوم على أساس افتراض إذا كان التصميم يتضمن المكونات المناسبة والعلاقات بين هذه المكونات متسقة منطقيا وتتوافق مع أهداف المنظمة فسيؤدي التصميم أداء جيدا. قد أكدت المناقشات باستمرار على "المحاذاة" و "الملاءمة" و "التطابق"، وهي مفاهيم تلفت الانتباه إلى كيفية ظهور التصميم اعتقادا أن الأفراد لهم القدرة على فعل ما يفترض القيام به. عادة ما تعرض مناقشات التصميم التقليدية نصوصا مسبقا حول المعايير التي يجب أن تمتلكها المؤسسات والخصائص التي يجب أن تفي بهذه المعايير. chandler (1962) على سبيل المثال أكد على أن يكون هنالك توافق مع استراتيجية المنظمة وهيكلها.²

¹ Meyer, Alan D., Anne S. Tsui, and C. R. Hinings. "Configurational Approaches to Organizational Analysis." *Academy of Management Journal*, vol 36, no 6, 1993, p: 1175.

² Dunbar, Roger LM, and William H Starbuck. "Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them." *Organization Science*, vol 17, no 2, 2006, p: 174.

بالنسبة لتايلور كانت المنظمة عبارة عن هيكل سلطة يمكن وصفه من حيث مدى السيطرة كان هذا هو مفتاح التصميم التنظيمي إنشاء نظام قائم على هيكل سلطة هرمي مركزي مع وظائف دعم مختلفة، كان المبدأ التوجيهي للتنظيم هو مدى السيطرة (أو هيكل السلطة) مع وضع شروط سير العمل فيه حيث يمكن تحديدها من حيث المخططات التنظيمية ومواصفات الوظيفة.¹

ومع ذلك، أشار (KIM, 2005) أن المبادئ الكلاسيكية لتصميم التنظيم التي تمثل النموذج البيروقراطي لديها نقاط ضعف أكثر من نقاط القوة في البيئة التنظيمية الحالية. حيث لا يمكن أن تؤدي المبادئ الكلاسيكية إلى معالجة فعالة خاصة مع تغييرات التكنولوجيا الجديدة، والمشاكل غير المتوقعة والقضايا الجديدة. ليتم استبدال الشكل البيروقراطي للبيئة الثابتة والشكل الهيكلي الهرمي بعملية عمل معقدة للغاية، لأن المبادئ الكلاسيكية لتصميم المنظمة ليست مناسبة عند رؤية المنظمات من منظور المعرفة، أنواع التقنيات والبيئات تتغير بسرعة وفي وقت واحد ويجري توسيع نطاق تكنولوجيا المعلومات الجديدة.²

ثانياً: تصميم المنظمة الحديث

تم استخدام متغيرات تصميم المنظمة التقليدية لفترة طويلة قد يجادل البعض بأنهم خدموا المنظمات بشكل جيد لكن مع تعقيد المنافسة، سيتعين على المنظمات الاستجابة بسرعة أكبر لبيئة التغيير. اعتماداً على دراسة (Baroudi, J. & Lucas, H.C, 1994) يبدو أن تصميمات المنظمات التي تؤدي إلى تسلسل هرمي والعديد من مستويات الرقابة غير قادرة على الاستجابة السريعة. تقدم تقنية المعلومات متغيرات إضافية يمكن أن تساعد عند دمجها مع اعتبارات الهيكل والأشخاص والمهام في تصميم مؤسسات أكثر استجابة. ومع ذلك، سيكون من الصعب وفي بعض الحالات يكاد يكون من المستحيل نقل التنظيم التقليدي لتبني هياكل جديدة يعتمد تصميمها على متغيرات تكنولوجيا المعلومات.³

¹ Meyer, John W., and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *The American Journal of Sociology*, vol 83, no 2, 1977, p: 340.

² Kim, Daegwon. "The Paradigmatic Shift in Organizational Design Principles from a Knowledge Perspective." *International Review of Public Administration*, vol 10, no 1, 2005, p: 71-82.

³ Baroudi, Jack, and Henry C. Lucas. "The Role of Information Technology in Organization Design." *Journal of Management Information System*, vol 10, no 4, 1994, p: 9.

حيث أن الهياكل التنظيمية التي تتأثر بشكل كبير بخصائص تكنولوجيا المعلومات لا يمكن لها العمل وفقا لقواعد التسلسل الهرمي البيروقراطي ولذلك يجب على مصممي المنظمة (المدرء) تحقيق توازن واحد بين الحفاظ على المستوى المطلوب من الهيكل الرسمي والاستفادة الكاملة من مستويات التفاعل بين أعضائها.¹

وتشير دراسة كل من (NOVIKOVA & HAMSE, 2021) أن الحافز من استكشاف نماذج تنظيمية جديدة هو أن المقاربات البيروقراطية والتaylorية لم تقدم حلولاً جديدة للأزمة السلوكية الناشئة، من أجل تحسين السلوك العام للموظفين وجعلهم يشعرون بمزيد من الرضا عن ظروف عملهم وبيئتهم مما سيؤدي في النهاية إلى مزيد من الإنتاجية والجودة. ومن ثم واجهت الأشكال الهرمية التقليدية أو الرأسية للتنظيم انتقادات متزايدة من جهات مختلفة وكان ينظر إليها على أنها غير مناسبة لإعدادات الأعمال الحديثة والطرق التي يتوقع الأفراد العمل بها.²

وما يميز بيئة الأعمال اليوم، ابتعاد الهياكل التنظيمية للمنظمات الرائدة بشكل كبير عن اتخاذ القرارات البيروقراطية، وقبول مشاركة الموظفين وفهمها وتعديل تسلسلها الهرمي لتشمل المنظمات القائمة على الفريق والهياكل الأفقية. تشجع هذه المنظمات التواصل المتبادل من قبل جميع الموظفين، بدعم بواسطة التكنولوجيا مثل رسائل البريد الإلكتروني والبرامج الجماعية، ومكافأة الموظفين الذين يلعبون دوراً قوياً في التأثير على التوجه التنظيمي وصنع القرار.³

وبذلك أعادت المنظمات تصميم هياكلها في أشكال أكثر تكاملاً ومرونة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئات التنافسية. تشمل هذه التصميمات الأكثر حداثة هياكل العمليات التي تصمم وحدات فرعية حول عمليات العمل الأساسية للمؤسسة، والهياكل المتمحورة حول العملاء والتي تركز الاهتمام والموارد على عملاء معينين أو شرائح العملاء، والهياكل القائمة على الشبكة التي تربط المنظمة بمنظمات أخرى مترابطة.⁴

ومن أهم تصاميم الهياكل الحديثة نذكر:

➤ **هيكل المصفوفة:** يقوم على أساس دمج الهيكل الوظيفي والهيكل المشروع.

¹ Magalhaes, Rodrigo. "The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education." She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, vol 6, no 4, 2020, p: 49.

² Novikova, Irina Vasil'yevna, and Layal Hamse. "Modern Organizational Structures: Transformation from Vertical to Flexible." , 2021, p: 103.

³ Bennet, Alex, and David Bennet. Organizational Survival in the New World. Routledge, 2004.

⁴ Cummings, Thomas G, and Christopher G Worley. Organization Development and Change. Cengage learning, 2014.

➤ **هيكل الفريق:** يتم العمل اعتمادا على تشكيل مجموعة من الأفراد لأداء المهام تتسم بتوقعات الدور الواضحة، والقيادة الواضحة، والأهداف والأولويات المفهومة بوضوح. هذا الوضوح يمكن الأعضاء من فهم من يعرف ماذا ومن المسؤول عن ماذا في الفريق. يوفر هذا الفهم المشترك إمكانية التنبؤ بالسلوكيات وتعزيز الثقة بين الأعضاء مما يؤدي إلى توفير مناخ نفسي للعمل أكثر يشجع التعلم.¹

➤ **الهيكل الشبكي:** يمكن للمنظمات أن تكون مترابطة مع منظمات أخرى من خلال مجموعة واسعة من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، يمكن أن تشكل كل منها شبكة اجتماعية. وتشمل هذه العلاقات مع الموردين، تدفقات الموارد، وعضوية النقابات التجارية، والعلاقات بين الموظفين الأفراد، والتحالفات الاستراتيجية.²

ولكل نهج هيكل مزايا ينفرد بها إضافة إلى عيوب اعتمادا على (Daft & Marcic, 2016) و هي كالتالي:

الجدول (1-2): مزايا وعيوب التصاميم الهيكلية الحديثة

العيوب	المزايا	النهج الهيكلية
الإحباط والارتباك من سلسلة القيادة المزدوجة، صراع كبير بين اثنين جوانب المصفوفة العديد من الاجتماعات، الكثير من المناقشات بدلا من العمل.	استخدام أكثر كفاءة للموارد من التسلسل الهرمي، المرونة والقدرة على التكيف مع تغييرات البيئة تعاون متعدد التخصصات، الخبرة متاحة لجميع الأقسام	مصفوفة
الولاءات المزدوجة والصراع، الوقت والموارد التي تنفق على اجتماعات، اللامركزية غير المخطط لها.	تقليل الحواجز بين الإدارات، زيادة مرونة وقت استجابة أقصر، قرارات أسرع معنويات أفضل، حماسة أفضل من مشاركة الموظف	فريق
عدم السيطرة، حدود ضعيفة، مطالب أكبر على المديرين، ضعف ولاء الموظفين.	يمكن الاعتماد على الخبرة في جميع أنحاء العالم، المرونة العالية، تكاليف عامة منخفضة.	الشبكة

¹ Bresman, Henrik, and Mary Zellmer-Bruhn. "The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning." Organization Science (Providence, R.I.) , vol 24, no 4, 2013, p: 1120.

² Gulati, Ranjay, Dania A Dialdin, and Lihua Wang. "Organizational Networks." The Blackwell companion to organizations , 2017, p: 282.

Source: Daft, Richard L, and Dorothy Marcic. "Understanding Management. 8th." Edition. South-Western Cengage Learning (2016) : 269.

غالبا ما تكون التغييرات الرئيسية في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة هي نقطة البداية إلى بناء تصميم مؤسسة قائم على التعلم ويسمح بتشارك المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، ويكون الاهتمام من أجل أن يكون إطار العمل يقترب من تطابق تقريبي بين استراتيجية المنظمة وبيئتها.¹ فالمنظمات مطالبة بالتكيف مع السياقات التنظيمية عن طريق تعديل هياكلها. يساعد التعديل المناسب لتغييرات التصميم الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي) مع متغيرات السياق الخارجية (مثل الكثافة التنافسية) المنظمات على تحقيق المزيد من الأداء المتفوق.²

وبناء على ذلك نستنتج أن تصميم المنظمات التقليدية لا يمكن اعتماده مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة التي تتماشى مع التغييرات التكنولوجية وتغير معالم المنافسة، لذلك من الضروري تبني تصاميم حديثة تتماشى وفقا لتلك التغييرات.

المطلب الثالث: أساسيات تصميم الهيكل التنظيمي

تمثل مخرجات التصميم التنظيمي في تشكيل إطار يحدد كيفية تنظيم فعاليات المنظمة واليات اتخاذ القرار و كيفية تفاعل الموظفين داخل المنظمة، و بالتالي تصميم الهيكل التنظيمي يرتبط أساسا بمحددات و أبعاد يجب إتباعها والعمل وفقا.

أولا: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

يجب أن تتبع مراحل بناء الهيكل التنظيمي الخطوات التالية:³

➤ تحديد أهداف المنظمة وعدد الوظائف (الأنشطة) المطلوبة لتحقيق ذلك؛

¹ Lei, David, John W Slocum, and Robert A Pitts. "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning." *Organizational Dynamics* , vol 27, no 3, 1999, p: 31.

27, no. 3 (1999): 31.

² Wilden, Ralf, Siegfried P Gudergan, Bo Bernhard Nielsen, and Ian Lings. "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment." *Long range planning*, vol 46, no 1, 2013, p: 79

46, no. 1-2 (2013): 79.

³ Mousa, Wisam Ibrahim, Ameer Jawad Kadhim Al-msary, and Oday Hussein Ali. "Patterns of the Organizational Structure and Its Impact in Meeting the Requirements of the Learn Organization: Applied Research in the Distribution Company of Oil Products in Basra." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, vol 24, no 3, 2020, p: 1202.

- إعداد القائمة التفصيلية للأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف؛
- دمج الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في أقسام؛
- بعد تشكيل الوحدات الإدارية ثم تحديد العلاقات التنظيمية، يجب أن تكون الوحدات متصلة ببعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف مستويات الإدارة؛
- تحديد الارتباط بين الوحدات الإدارية مثل: إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، والإدارة المالية، من أجل السماح بتبادل البيانات والمعلومات؛
- اختيار العنصر البشري في هذه الخطوة، تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الحالية في الهيكل التنظيمي؛
- رسم خريطة على شكل مخطط تنظيمي، يظهر نطاق الإشراف والتبعية لكل فرد؛
- إعداد الدليل التنظيمي، وتتكون المراحل من ملخص على شكل كتيب يحتوي على اسم المنظمة وعنوانها وأهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي الرئيسي والفرعي والإجراءات والأقسام؛
- تراقب هذه المرحلة بشكل دائم ومستمر العملية التنظيمية ويتم إجراء التعديلات عليها بشكل مناسب عند الحاجة؛
- يتضح من خلال ذلك أن الأهداف التنظيمية تعتبر مرجعا لتصميم التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار العام والشكل الخارجي الذي يحدد شكلية وأعمال المنظمات والشركات وعلى ذلك فلا بد من تصميم هيكل تنظيمي للمنظمات بعد تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- ومخرجات عملية التصميم تتمثل في الخريطة التنظيمية التي تمثل شكلا بيانيا للهيكل التنظيمي للمنظمة، يوضح مكان كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة بين مختلف الوظائف في المنظمة إضافة إلى الدليل التنظيمي باعتباره يقدم تفاصيل عن أنشطة المنظمة وفلسفتها فهو مكمل للخريطة التنظيمية.

كما يتم التمييز في عملية تصميم الهيكل التنظيمي بين مدخلين هما:¹

- المدخل الفوقي المدخل الاستراتيجي تغلب على هذا المدخل وجهة نظر الإدارة العليا بحيث يتبناها القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي، على اعتبار أنها أكثر دراية بمصلحة المنظمة كما أنها مصدر لكل السلطات، وهي من تحدد رسالة ورؤية المنظمة وعليه هي أدرى بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي. ويسمى أيضا بالمدخل الاستراتيجي؛

¹ بن عمر عواج، دليّة بن احمد، "إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص:

- المدخل التحتي على عكس سابقتها فان تصميم الهياكل التنظيمية هنا يعتمد أساسا على عمليتي تحليل العمل وتقييم الأداء والمرتبطة مباشرة بالبنية التحتية. حيث يبدأ القائمون على تصميم الهياكل التنظيمية من قاعدة المنظمة بدءا بتحليل الأنشطة ومهام العمل وتشمل على جميع البيانات عن الوظائف وتحليل العمل للتعرف على مكونات المهمة ثم التعرف على الأنشطة المكونة للوظيفة ثم تحديد معدلات الأداء وأخيرا التنسيق بينها.

ثانيا: أبعاد التصميم التنظيمي

يعتبر التصميم التنظيمي حوصلة الإجابة على الأسئلة التالية:

➤ ما هو عدد المهام التي يجب أن يتضمنها منصب معين في المنظمة، وما مقدار التخصص الذي يجب أن تحتوي عليه كل مهمة؟

➤ إلى أي مدى يجب أن يكون محتوى العمل لكل منصب موحد؟

➤ ما هي المهارات والمعرفة التي ينبغي أن تكون مطلوبة لكل منصب؟

➤ على أي أساس ينبغي تجميع المناصب في وحدات والوحدات إلى وحدات أكبر؟

➤ ما الحجم الذي ينبغي أن تكون عليه كل وحدة؟

➤ كم عدد الأشخاص الذين يجب ان يشرف عنهم مدير معين؟

➤ إلى أي مدى يجب أن تكون مخرجات كل منصب أو وحدة موحدة؟

➤ ما هي الآليات التي ينبغي إنشاؤها لتسهيل التكيف المتبادل بين المواقع والوحدات؟

➤ ما مقدار سلطة اتخاذ القرار التي ينبغي تفويضها إلى مديري الوحدات الخطية أسفل سلسلة السلطة؟

➤ ما هو مقدار سلطة اتخاذ القرار التي يجب أن تنتقل من المديرين التنفيذيين إلى الموظفين المتخصصين والمشغلين؟

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمجموعات والتمثلة في: تصميم المناصب، تصميم البنية الفوقية، تصميم الروابط الجانبية، تصميم نسق اتخاذ القرار. وتنفرد كل مجموعة بمعلمات تصميم خاصة بها. وهذا ما يمكن توضيحه كما يلي:

1. تصميم المناصب ويتضمن ما يلي:

التخصص الوظيفي: يمكن أن تكون الوظائف متخصصة في بعدين. الأول هو "اتساع" أو "النطاق" عدد المهام المختلفة الموجودة في كل منها ومدى اتساعها أو ضيق كل من هذه المهام. في أحد الطرفين، يكون العامل متمكنا من

جميع المهن، ويقفز دائما من مهمة واسعة إلى أخرى، وعلى الطرف الآخر يركز جهوده على نفس المهمة المتخصصة للغاية، المتكررة يوما بعد يوم، وحتى دقيقة بعد دقيقة. البعد الثاني يتعلق التخصص بـ "العمق" وبالتحكم في العمل. كما تتواجد حالات، يقوم العامل بالعمل دون أي تفكير في كيفية القيام به أو لماذا ومن ناحية أخرى، فهو يتحكم في كل جانب من جوانب العمل بالإضافة إلى ذلك فعل ذلك. يمكن أن يسمى البعد الأول التخصص الوظيفي الأفقي (في أنها تتعامل مع الأنشطة الموازية) وعكسها التوسع الأفقي في الوظيفة؛ والثاني، التخصص الوظيفي الرأسي وتوسيع الوظيفة الرأسية.

إضفاء الطابع الرسمي على السلوك: أما المعلم الثاني للتصميم التنظيمي المتعلق بالمواقف الفردية، غالبا ما يشار إليها باسم إضفاء الطابع الرسمي على السلوك، وتمثل هذه المعلمة طريقة المنظمة في حظر السلطة التقديرية لأعضائها، وتوحيد إجراءات عملهم بشكل أساسي. قد يتم إضفاء الطابع الرسمي على السلوك في ثلاث طرق أساسية:

- حسب الوظيفة، يتم إرفاق المواصفات بالوظيفة نفسها كما في المسمى الوظيفي؛
- من خلال سير العمل، يتم إرفاق المواصفات بالعمل كما في حالة جدول أوامر؛
- حسب القواعد، تصدر المواصفات بشكل عام، مثل مختلف اللوائح التنظيمية.

التدريب والتلقين: أما الجانب الثالث لتصميم المنصب فيتضمن مواصفات متطلبات شغل المنصب في المقام الأول. على وجه الخصوص يمكن للمنظمة تحديد ما هي المعرفة والمهارات التي يجب أن يمتلكها أصحاب العمل. ويمكنها بعد ذلك إنشاء عملية التوظيف واختيار إجراءات فحص المتقدمين فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة وبدلاً من ذلك، يمكنها إنشاء برامجها الخاصة بتطوير السلوكيات اللازمة قبل بدء العمل. كما قد تقوم المنظمة لاحقاً بتعزيز هذه السلوكيات من خلال:

- التدريب يشير إلى عملية يتم من خلالها تدريس المهارات والمعارف المتعلقة بالوظيفة؛
- في حين أن التلقين هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعايير التنظيمية.

2. تصميم البنية الفوقية ويتضمن ما يلي:

تجميع الوحدات ليس مجرد وسيلة لإنشاء مخطط تنظيمي لتتبع من يعمل في المنظمة. بل إن التجميع هو وسيلة أساسية لتحقيق تنسيق العمل في المنظمة. يمكن أن يحتوي التجميع على أربعة آثار مهمة:

- التجميع ينشئ نظاماً مشتركاً للإشراف بين المواقع والوحدات؛
- يمكن التجميع عادةً بتقاسم الموارد والمعدات بين المواقع والوحدات المشتركة؛
- يقوم التجميع عادةً بإنشاء مقاييس مشتركة للأداء. إلى أي مدى يتقاسم أعضاء الوحدة أو الوحدات الفرعية الموارد المشتركة، ويمكن قياس تكاليف أنشطتها بشكل مشترك. ويمكن أيضاً قياس مخرجاتهم بشكل مشترك؛
- يشجع التجميع التكيف المتبادل، غالباً ما يستوجب على أعضاء الوحدة تقاسم المرافق المشتركة، وهذا بدوره يشجع على كثرة الاتصالات غير الرسمية فيما بينهم.

حجم الوحدات: المسألة الأساسية الثانية في تصميم البنية الفوقية تتعلق بطريقتان مهمتان: كم عدد الأشخاص الذين يجب عليهم تقديم تقاريرهم إلى كل مدير؟ بمعنى ما هو نطاق سيطرة المدير؟ وما الشكل يجب أن يكون البناء الفوقية: مع وحدات صغيرة ومساحات ضيقة السيطرة، أو مع وحدات كبيرة ومساحات واسعة من السيطرة.

3. تصميم الروابط الجانبية ويتضمن ما يلي:

أنظمة التخطيط والتحكم: الغرض من الخطة هو تحديد المخرجات المطلوبة - معيار - في مرحلة ما، والغرض من التحكم هو تقييم ما إذا تم تحقيق المعيار أم لا. وهكذا فإن التخطيط والتحكم يعملان على تنظيم المخرجات والسلوك بشكل غير مباشر. يمكننا التمييز بين نوعين مختلفين بشكل أساسي من التخطيط وأنظمة التحكم، أحدهما يركز على تنظيم الأداء العام والآخر يسعى إلى تنظيم إجراءات محددة. وبما أن الأول يهتم في المقام الأول بمراقبة النتائج بعد وقوعها، فسوف نقوم بذلك نسميها مراقبة الأداء. هذا الأخير، موجه إلى تحديد الأنشطة التي ستحدث ويسمى تخطيط العمل. وبعبارة أخرى، يمكن للمنظمة تنظيم المخرجات بطريقتين. يمكن استخدام مراقبة الأداء لقياس نتائج سلسلة كاملة من الإجراءات، و استخدام هذه المعلومات لإجراء تغييرات وبدلاً من ذلك، يمكن استخدام تخطيط العمل لتحديد القرارات أو الإجراءات المحددة المطلوبة مسبقاً بينما التحكم في الأداء هو وسيلة خالصة لتوحيد المخرجات وتخطيط العمل - لأنه يحدد إجراءات معينة - يشبه في بعض النواحي معلمة التصميم لإضفاء الطابع الرسمي على السلوك.

ميكانيزمات الربط في كثير من الأحيان، لا يكون تطبيق الإشراف المباشر ولا جميع أشكال التقييس الثلاثة كافية لتحقيق التنسيق الذي تتطلبه المنظمة. بمعنى آخر تبقى أوجه الترابط الهامة قائمة بعد تصميم جميع المواقع الفردية، وبناء البنية الفوقية، والتخطيط و أنظمة التحكم المعمول بها. ويجب على المنظمة بعد ذلك أن تتحول إلى التكيف المتبادل

للتسيق. على سبيل المثال شكوى أحد العملاء من سوء الخدمة قد يطلب من مديري المبيعات والتصنيع الجلوس معا للعمل على ترتيبات تسليم جديدة.

4. تصميم نسق اتخاذ القرار ويتضمن ما يلي:

اللامركزية العمودية تهتم اللامركزية العمودية بتفويض سلطة اتخاذ القرار أسفل سلسلة السلطة، من القمة الاستراتيجية إلى خط الوسط. ينصب التركيز هنا على السلطة الرسمية، أي اتخاذ الخيارات و تفويضها على عكس السلطة غير الرسمية التي تنشأ من تقديم المشورة والتنفيذ. تنشأ ثلاثة أسئلة تتعلق بالتصميم في اللامركزية الرأسية:

➤ ما هي صلاحيات اتخاذ القرار التي ينبغي تفويضها أسفل سلسلة سلطة؟

➤ إلى أي مدى ينبغي تفويضها؟

➤ كيف ينبغي تنسيق (أو التحكم) في استخدامها؟

اللامركزية الأفقية في مناقشة نقل مسألة اللامركزية الأفقية، تنتقل إلى السلطة غير الرسمية وتحديد السيطرة على جمع المعلومات وتقديم المشورة للمديرين التنفيذيين و تنفيذ خياراتهم، بدلاً من صنعها والترخيص بها هذه الاختيارات بافتراض وجود المديرين والمحللين وموظفي الدعم و بالنسبة للمشغلين، يمكننا أن نتصور سلسلة متواصلة من أربع مراحل من اللامركزية الأفقية:

➤ تقع السلطة في يد فرد واحد، بحكم منصبه عموماً يشغل (مديراً)؛

➤ تنتقل السلطة إلى عدد قليل من محلي البنية التكنولوجية، بحكم تأثير أنظمة التقييس الخاصة بهم على القرارات؛

➤ تنتقل السلطة إلى الخبراء المتخصصين في التحليل وموظفي الدعم، أو المشغلين إذا كانوا محترفين بحكم

اختصاصاتهم المعرفية؛

➤ السلطة تنتقل إلى الجميع بحكم عضويتهم في المنظمة.

يمكن أن تكون الخيارات حول كل معلمة من معالم التصميم ينظر إليها على أنها اللبنة الأساسية للهيكل التنظيمي. ومع ذلك يتأثر شكل الهيكل بالعوامل الموقفية للمنظمة، من الناحية المثالية يجب أن تكون معالم التصميم تطابق عوامل الموقفية للمنظمة.¹

وفي نفس السياق تضيف دراسة كل من (Greenwood & Miller, 2010) وجهة النظر القائمة على الموارد، هذا المنظور يساعد على تحديد أولويات المحاور التنظيمية من خلال تحديد المحور الذي يحدد الميزة الحاسمة للمنظمة وبالتالي يجب منحه الأولوية، وما هي المحاور التي يجب أن تخضع لهذا المحور وذلك من أجل ضمان تحقيق ميزة تنافسية. العلاقة مع تصميم المنظمة هي أنه يجب على المدراء أولاً تحديد المحور أو المحاور الحرجة الأكثر مسؤولية عن الإنشاء والحفاظ عليها، أو استغلال الموارد التي توفر ميزة تنافسية، ثانياً تمكين هذه المصادر الفريدة من المزايا عبر الترتيبات التنظيمية التي توفر الموارد المطلوبة، والسلطة، والعناصر البشرية التي تستغل هذه الميزة؛ باختصار يجب تحديد المحور الحرج ثم تعزيزه بمجموعة كاملة من عناصر التصميم التنظيمي وذلك لأجل بناء تكوين متماسك.²

يمكن للقائم بالتنظيم على مستوى المؤسسة أن يختار الأسلوب المناسب في تجميع الأنشطة وتجميع الهياكل التنظيمية بناء على مجموعة من التحاليل تخص:³

- **تحليل الأنشطة:** لكل مؤسسة أهداف خاصة، ومن الضروري تحليل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحديد نوع ومقدار النشاط الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- **تحليل القرارات:** والمقصود به الاطلاع على من يتخذ القرار ومتى ولماذا حتى يتمكن القائم بالتنظيم من التمييز بين مختلف القرارات المتخذة وتحديد المستويات التنظيمية لتأطير عملية اتخاذ القرار؛
- **تحليل العلاقات:** وذلك بالوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الأنشطة وذلك من خلال تحليل العلاقات الراسية والأفقية لكل وحدة إدارية وفي كل مستوى تنظيمي، بكيفية تسمح بإنشاء خطوط اتصال تضمن تدفق المعلومات الملائمة للمؤسسة؛

¹ Van Donk, Dirk Pieter, and Eamonn Molloy. "From Organising as Projects to Projects as Organisations." International Journal of Project Management, vol 26, no 2, 2008, p: 31.

² Greenwood, Royston, and Danny Miller. "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory." Academy of Management Perspectives, vol 24, no 4, 2010, p: 84.

³ فؤاد اوشاش، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلنك"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2010/2011 ص 30.

➤ **تحليل البيئة:** تؤثر البيئة في شكل الهيكل التنظيمي، وتمثل البيئة جميع الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية التي تحيط بالمؤسسة بحيث تؤثر على عمل المؤسسة وهي خارج نطاق تصرفها، لذلك كلما كانت البيئة أكثر استقرار كلما كان التنظيم اقل تعقيدا وأكثر فعالية.

ثالثا: دلائل على ضعف التصميم الهيكلي

الهيكل التنظيمي للعمل هو الإطار الذي يسهل الاتصالات وعمليات العمل الفعالة. عندما تظهر مشاكل العمل، غالبا ما توجد علامات داخل تصميم أو مكونات الهيكل التنظيمي. في بعض الحالات يمكن أن تكون هذه العلامات مؤشرات مبكرة لمشاكل مهمة تحتاج إلى معالجة:¹

إنتاجية منخفضة: الإنتاجية هي مقياس رئيسي لكل عمل تقريبا. يمكن أن تشير مستويات الإنتاجية المنخفضة إلى وجود مشكلة في بنية المنظمة من خلال تخصيص الموارد غير الفعال، وضعف الاتصال الرأسي وقيود تمكين الموظفين، قد لا يتمتع الموظفون بالبيئة المناسبة لإكمال مهام عملهم بطريقة فعالة

عبء العمل غير المتكافئ: يمكن أن يتسبب الهيكل التنظيمي الضعيف في توزيع غير متكافئ للعمل بين الإدارات أو الأقسام. عندما تعاني بعض أجزاء المنظمة بشكل روتيني من نقص الموظفين والعمل الإضافي لتلبية متطلبات عبء العمل، في حين أن المناطق الأخرى تكافح للعثور على عمل كاف لإبقاء كل موظف مشغولا

خطوط اتصال غير واضحة: قد يكون تجاوز الموظفين بشكل روتيني لسلسلة القيادة القياسية في المنظمة علامة على ضعف التصميم التنظيمي. يجب أن يقدم الموظفون الذين لديهم شكاوى أو اقتراحات عادة ملاحظات إلى مديريهم. في العمل الأمثل يجب أن يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة من خلال معيار مسار الإدارة.

قلة العمل الجماعي: الهيكل التنظيمي غير الفعال لا يفعل الكثير لتعزيز مفهوم العمل الجماعي. الإدارات قد تكون غير راغبة أو غير قادرة على تعاونهم. قد يركز العمال في مهامهم الفردية وعدم تقديم المساعدة للآخرين ما لم يوجههم أحد المشرفين للقيام بذلك

¹ Elsaid, Nedal M, Ahmed E Okasha, and Abdalla A Abdelghaly. "Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt." International Journal of Scientific and Research Publications, vol 3, no 10, 2013, p: 3

- بطء اتخاذ القرار: يمكن أن تؤدي القرارات البطيئة إلى إعاقة فرص المبيعات والابتكارات، إذا لم يتم تحسين الهيكل التنظيمي لتوجيه سلطة اتخاذ القرار للشخص المناسب، أو مرورها عبر مستويات متعددة من الإدارة قبل النتيجة.

المبحث الثالث: الأبعاد الهيكلية للمنظمة

تأسس المنظمات من قبل بعض الأفراد لغرض ما، في سياق معين يفرض عددا من القيود على أداؤها، حيث لا يسمح لها بتجاهل أو انتهاك القوانين المعمول بها، ومن أجل ذلك وضعت قيود على القدرات البدنية والفسولوجية لأعضائها.¹ ولكل منظمة خصائص تنفرد بها عن غيرها وذلك لاختلاف مجالاتها وسلوك أفرادها، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهم تصنيفات الأبعاد الهيكلية والتطرق إلى الأبعاد المعتمدة في دراستنا.

المطلب الأول: ماهية الأبعاد الهيكلية وأهم الدراسات

تمثل المهمة الرئيسية لنظرية التنظيم المعاصرة في تطوير أدوات مفاهيمية ومنهجية أكثر حداثة، خاصة للتعامل بشكل منهجي مع الاختلافات بين المنظمات.² فكل منظمة يختلف تركيبها الداخلي وما يفرض عليها من خيارات. فالعديد من المشاكل التنظيمية تتجلى نفسها بطرق مختلفة ومتناقضة في المستويات الأخرى. على المستوى الجزئي، يتم التركيز على خصائص المناصب والوظائف والوحدات الفرعية وكذلك المهارات والتوجهات، التفضيلات وإجراءات الأفراد. على المستوى الكلي ينصب التركيز على التكوين الهيكلي العام ومجال التنظيم والعلاقات بين مجموعات صنع القرار داخل وخارج إطار المنظمة.³

المستوى الجزئي يهتم بالخيارات المتعلقة بالهيكل التي تؤثر على طبيعة المجموعات أو الوحدات الفرعية، والتي بدورها تنعكس على طبيعة الأدوار الفردية داخل الوحدات الفرعية. يعمل الهيكل كحلقة وصل بين القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة وقرارات التوظيف المتعلقة بالأشخاص المتوقعين لشغل أدوار تنظيمية. لكي تكون المنظمة ناجحة، يجب مواءمة هيكل المنظمة داخليا من حيث من يؤدي العمل، وخارجيا من حيث البيئة التي يتم العمل فيها وبالتالي يصبح الهيكل الرابط المركزي من حيث الموازنة الداخلية والموازنة الخارجية.⁴

¹ Avenier, Marie-José. "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science." *Organization Studies*, vol 31, no 10, 2010, p: 1283.

² Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner. "Dimensions of Organization Structure." *Administrative Science Quarterly*, vol 13, no 1, 1968, p: 65.

³ Astley, W. Graham, and Andrew H. Van De Ven. "Central Perspectives and Debates in Organization Theory." *Administrative Science Quarterly*, vol 28, no 2, 1983, p: 2680.

⁴ Hollenbeck, John R, Henry Moon, Aleksander PJ Ellis, Bradley J West, Daniel R Ilgen, Lori Sheppard, Christopher OLH Porter, and John A Wagner III. "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit." *Journal of Applied Psychology*, vol 87, no 2, 2002, p: 600.

على الرغم من أن جميع النماذج التي درست الهيكل تختلف حسب ما اقترح من أبعاد تصميم المنظمة وتمثيلها، إلا أنها تهدف إلى تحقيق نفس الهدف ولها أوجه تشابه أكثر من الاختلافات. حسب دراسة MANCINI & MITEREV (2017) فإن النماذج المقدمة: ¹

- تشترك في وجهة النظر حول أهمية الاتساق الداخلي للترتيبات ومواءمتها الخارجية مع البيئة؛
- هناك تداخل كبير بين الأبعاد المحددة؛
- تهدف جميع النماذج إلى تقديم تحليل تنظيمي، ينطبق بنفس القدر على مجموعة واسعة من المنظمات.
- أكدت على الطبيعة المفتعلة للمنظمات، فقد تكون السمات الهيكلية للمنظمات مفروضة عليها من البيئة الخارجية.²

وحسب دراسة (Lee, J.-Y & Palmatier, 2014) لا يمكن اعتبار العناصر الهيكلية مزايا تنافسية، لأنها ليست نادرة وغالبا ما يكون من السهل تقليدها. ومع ذلك فإن تكوينات العناصر الهيكلية قد تمكن من مزايا تنافسية عندما تكون نادرة بالنسبة للمنظمات وصعبة التقليد من قبل المنافسين، لأن المنافس لا يستطيع تمييز العناصر التي تشكل تكوينات المنظمات. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون قدرة المنظمة على إعادة تنظيم هذه التكوينات قدرة ديناميكية وهو مفيد جدا في الظروف المضطربة التي تستدعي تسيير التغيير.³ أي أن القدرة على ترتيب التكوينات الهيكلية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية للمنظمة وعناصر بيئتها الخارجية والموائمة بينها يعتبر أساس التصميم التنظيمي لتحقيق السبق التنافسي.

يمكن الإشارة إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي تختلف باختلاف زمن الدراسة وموضوع الدراسة وأهم المتغيرات المرتبطة بها سنحاول من خلال الجدول التالي ذكر أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي:

¹ Miterev, Maxim, J. Rodney Turner, and Mauro Mancini. "The Organization Design Perspective on the Project-based Organization: A Structured Review." *International Journal of Managing Projects in Business*, vol 10, no 3, 2017, p: 534.

² Blackler, Frank. "Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management." *Journal of Management Studies*, vol 30, no 6, 1993, p: 877.

³ Lee, Ju-Yeon, Irina V Kozlenkova, and Robert W Palmatier. "Structural Marketing: Using Organizational Structure to Achieve Marketing Objectives." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 31, 2015, p: 80.

الجدول (1-3): أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي

الأبعاد	الدراسة
تقسيم العمل، التخصص، القواعد والإجراءات، التسلسل الهرمي للسلطة	Max weber 1947
التوحيد، التخصص، الرسمية، المركزية المرنة، المكون الإداري.	Pugh 1968
مركزية السلطة، التخصص، الرسمية	Reiman 1973
التعقيد، الرسمية، المركزية.	Robbins 1990
التعقيد المركزية، الرسمية، التنسيق، والرقابة	Burton and Obel (1998)
التخصص، الشكل، توزيع السلطة التقسيم الإداري.	Galbraith 2002
الرقابة، الحجم، التسلسل الهرمي.	Blau 1996
الأبعاد السياقية: الثقافة، الأهداف، البيئة والتكنولوجيا، الحجم، الاستراتيجية الأبعاد الهيكلية: الرسمية، التخصص، تسلسل السلطة، المركزية، نسب الأفراد.	Daft 2010

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

رغم تعدد الدراسات والبحوث، كان هناك العديد من المتغيرات الهيكلية تم التعرف عليها وفحصها، مثل تقسيم العمل، والتمايز الرأسي والأفقي، والتخصص الوظيفي، ومدى السيطرة، وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية، التوحيد والحجم ونسبة الموظفين. ومع ذلك اعترف المؤلفون بالتعقيد التنظيمي (مستوى التمايز)، وإضفاء الطابع الرسمي، المركزية، والتخصص باعتباره أهم الخصائص الهيكلية ذات الصلة.¹

اعتمادا على دراسة (REIMANN, 1974) فاختلف النتائج مختلف الدراسات البحثية ينتج عنه إشكالية وجود أبعاد أساسية و موحدة لكل المنظمات. أحد الأسباب لذلك قد تكون متوقفة على طبيعة المنظمات التي تمت دراستها،

¹ Hernaus, Tomislav, Ana Aleksic, and Maja Klindzic. "Organizing for Competitiveness - Structural and Process Characteristics of Organizational Design." Contemporary Economics, vol 7, no 4, 2013, p: 27.

وأنواع المواقف والبيئة التي تتواجد فيها، إضافة الاختلافات في بيئاتهم الاجتماعية والثقافية الذي أدى إلى مساحة هيكلية أكثر تعقيدا ذات أبعاد أكثر استقلالية.¹

وتتفق دراسة (SNOW& MILES, 2006) مع ذلك فهناك شركات عملت على إنشاء أقسام فعالة لكنها فشلت لأن مديريها لم يكن لديهم التزام فلسفي إلى اتخاذ القرار اللامركزي وذلك تمسكا بالافتراضات والمعتقدات التي تعيق التحريب. إضافة إلى أن كل شكل تنظيمي جديد يتطلب تطوير القدرة الأساسية اللازمة لنجاحه. ولا يمكن تلبية هذه المطالب إلا باستثمارات مستمرة في التوظيف والتكوين والتطوير.²

وبذلك نستنتج أن كل شكل تنظيمي يتطلب مجموعة من القدرات والإجراءات التنظيمية للعمل بشكل فعال، وتعتبر الخصائص التنظيمية لكل منظمة ترجمة لقدرات أفرادها المكونين لها التي ولا بد أن تختلف باختلاف بيئة العمل. ومع عدم وجود أبعاد موحدة لكل منظمة سنحاول في المطلب الثاني التركيز على الأبعاد التي تتوافق مع موضوع الدراسة.

¹ Reimann, Bernard C. "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence." *Academy of Management Journal*, vol 17, no 4, 1974, p: 659.

² Snow, Charles C, Raymond E Miles, and Grant Miles. "The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Initiatives." *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 2006, p: 8.

المطلب الثاني: الأبعاد الهيكلية

تتفرد كل منظمة بمجموعة من الأبعاد والمتغيرات الأساسية بناء على أهدافها وحجمها وبيئتها واستراتيجيتها، والتي تتفاعل فيما بينها لتشكل الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على آليات التواصل وصنع القرار والتنسيق بين أجزاء المنظمة. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الأبعاد الهيكلية للمنظمة المعتمدة في دراستنا.

أولاً: التعقيد الإداري

يشير التعقيد الإداري إلى الدرجة التي تتميز بها الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالأهداف وتوجيه المهام ودرجة الاستقلالية.¹ وإلى المستوى الذي يتم فيه تخصيص المهام وإدارتها.²

كما تؤكد دراسة (DOOLEY, 2004) أن التعقيد التنظيمي يعتبر استجابة لتعقيد البيئة الداخلية أو الخارجية، فالبيئة الداخلية تتكون من الأفراد والعمليات والتقنيات التي تشكل الاستراتيجية الأساسية للمنظمة. وتشمل البيئة الخارجية ما يجب أن تستجيب لهم المنظمة من العملاء والأسواق والموردين والمنافسين. يمكن وصف تعقيد البيئة الداخلية والخارجية من ثلاثة أبعاد: تمايزها أو تنوعها، خصائصها الديناميكية، تعقيد كامن وراءه الآليات السببية.³ يشمل التعقيد ثلاثة أشكال من التمايز:⁴

التمايز الأفقي: يأخذ في الاعتبار درجة الفصل بين الوحدات بناء على توجه الأعضاء، وطبيعة المهام التي يؤديها وتعليمهم وتدريبهم كلما زاد العدد من مهن مختلفة داخل المنظمة التي تتطلب معرفة متخصصة ومهارات، كلما كانت المنظمة أكثر تعقيداً؛

¹ Wahba, Mohamed. "The Impact of Organizational Structure Dimensions' on Knowledge Management Processes Comparative Study between Manufacturing & Service Sectors in Egypt." The Journal of Developing Areas, 2014, p: 278.

² Oh, Hyu Gyu, Kidong Kim, and Sung Min Park. "The Effects of Organizational Structure on Innovativeness, Pro-Activeness, and Risk-Taking in the Korean Public Sector.", 2020.

³ Dooley, Kevin J. "Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation." Handbook of organizational change and innovation, 2004, p: 7.

⁴ Ugbohmhe, OU, and AB Dirisu. "Organizational Structure: Dimensions, Determinants and Managerial Implication." International Journal of Economic Development Research and Investmen, vol 2, no 2, 2011, p: 13.

التمايز العمودي: يشير إلى العمق في الهيكل و يتمثل في عدد المستويات الهرمية في المنظمة. يمكن فهم التمايز العمودي بشكل أفضل على أنه استجابة لزيادة التمايز الأفقي؛

يشير **التمايز المكاني:** إلى درجة تشتت موقع مكاتب المنظمة والمصانع والموظفين جغرافيا. كلما زاد التمايز المكاني، زاد تعقيد المنظمة.

وتضيف دراسة (HALL & Lawrence, 1968) أن التمايز حسب الوظيفة يشمل الاختلافات في المواقف والسلوكيات من جانب أعضاء الأقسام المختلفة. وتشمل هذه الاختلافات التوجهات نحو أهداف معينة، ووجهات نظر متنوعة، وتأكيدات مختلفة على المهارات الشخصية.¹

حيث يرتبط التمايز والتكامل بدرجة تعقيد المنظمة: فكلما زاد التمايز، زادت الحاجة إلى التنسيق والتحكم، وبالتالي زاد تعقيد المنظمة. يمكن أن يكون للمنظمات مستويات مختلفة من التعقيد، مما يفسر وجود مجموعة متنوعة من التراكيب الهيكلية الموجودة لكن هذا لا يقتصر بالتمايز والتكامل كما أنه يرتبط بتأثير العوامل مثل البيئة الخارجية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمة، وكذلك الداخلية مثل خصائص وطبيعة الأفراد وآليات صنع القرار. هذا يدل على أنه يجب دراسة التعقيد من خلال نهج متعدد الأبعاد وليس من افتراضات مسبقة مثل العلاقة التقليدية بين الحجم والتعقيد.² وباعتبار أن التعقيد هو درجة من التقسيم الداخلي لأجزاء من المنظمة كما تنعكس في تقسيم العمل، وعدد من المستويات الهرمية، والتشتت المكاني. وفقا لدراسة (Hall, Johnson & Haas, 1967) المؤشرات المستخدمة لقياس التعقيد التنظيمي هي:

¹ Hall, Richard H. "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration." Administrative Science Quarterly, vol 13, no 1, 1968, p: 186.

² El Modni, Rania, and Mounime Elkabbouri. "Organizational Structures and Efficiency of Moroccan Professional Football Clubs." International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics , vol 2, no 4, 2021, p: 64.

الجدول (1-4): المؤشرات المستخدمة لقياس التعقيد التنظيمي

التشتت المكاني	التمايز الهرمي	تقسيم العمل النوعي	تقسيم العمل العام
- درجة تشتت المرافق المادية مكانيا. - موقع (المسافة من المقر التنظيمي) للمرافق المنتشرة مكانيا. - درجة الموظفين مشتتة مكانيا -مواقع الأفراد المنتشرة مكانيا.	-عدد المستويات في القسم الواحد. -متوسط العدد الهرمي لمستويات المنظمة باعتبارها كلها (مجموع عدد المستويات الهرمية داخل كل قسم مقسوما على عدد الأقسام)	-عدد الانقسامات الرئيسية أو الأقسام (التمايز الأفقي). - القسم الأكثر تخصصا (عدد التقسيمات الفرعية المميزة تحت عناوين الإدارات الرئيسية). - التقسيم داخل الأقسام (العدد الإجمالي للأقسام الفرعية مقسوما على عدد الإدارات).	-عدد الأهداف التنظيمية المتميزة - وجود أكثر من تخصص في النشاط التنظيمي.

Source: Hall, Richard H, Norman J Johnson, and J Eugene Haas. "Organizational Size, Complexity, and Formalization." American Sociological Review, 1967,p: 906.

كما تظهر المنظمات الكبيرة نمطا محددًا من التعقيد للأسباب التالية:

- غالبا ما تكون الحاجة إلى تخصصات إضافية في المؤسسات الكبيرة؛
 - عند زيادة حجم الإدارات داخل المنظمة وينشأ معه ضغط لتقسيم فرعي؛
 - الحاجة للتعقيد الرأسي للسيطرة على سلوك الموظفين.
- والعلاقة بين التعقيد وقرارات تصميم الهيكل تتمثل في:
- كلما زاد تخصص العمل وما يرافقه من خلق وظائف مختلفة كلما زادت درجة التعقيد؛
 - تفويض السلطة يساهم في التمايز الرأسي الذي يرتبط بتسلسل قيادي، كلما زاد تفويض السلطة زاد التعقيد؛
 - يكون لنطاق الإشراف تأثيرات على السلوك التنظيمي خاصة عند اختلاف الوظائف التي يتم الإشراف عليها
- لذلك يرتبط نطاق الإشراف بدرجة عالية من التعقيد؛

➤ تزداد درجة التعقيد عند استخدام قواعد العملاء والمنتجات الإقليمية في تصميم الهيكل التنظيمي. وما يترتب عنها إنشاء وحدات ذاتية تعمل مثل المنظمات المستقلة تماما. لذلك يجب أن يكون هناك درجة تفويض عالية للسلطة وبالتالي زيادة التعقيد بشكل كبير.¹

واستنادا لدراسة (Ben-Ner & Lluís, 2012) تتطلب المهام المعقدة والمتغيرة وغير الروتينية معرفة متخصصة والقدرة على التعامل مع المشكلات فور ظهورها، والتشارك بين زملاء العمل لمعالجتها. في بيئات المهام هذه، يكون لدى المشرفين معلومات ومعرفة أقل حول عمل موظفيهم وبالتالي يواجهون قدرا أكبر من عدم اليقين بشأن النتائج مقارنة ببيئات المهام الأبسط. قد يسمى هذا النوع من عدم اليقين عدم اليقين الداخلي لأنه ينشأ على مستوى مكان العمل. ويرتبط عدم اليقين بزيادة مشاركة الموظفين الأساسيين في اتخاذ القرارات حول كيفية تخطيط وتنفيذ المهام الخاصة بهم وسيتم زيادة تصميم الحوافز ومراقبة العمل الداخلي لدعم تخصيص صنع القرار.²

ثانيا: التخصص

يوضح التخصص كيفية تقسيم مجموعة المهام بأكملها داخل المنظمة في عدد من المهام الجزئية. كما توجد علاقة بين مدى تقسيم العمل ومستوى التخصص. حيث توجد مستويات عالية من التخصص عندما يؤدي كل فرد عددا محدودا فقط من المهام في حين أن المستويات المنخفضة من التخصص يعني أن الأفراد يؤدون مجموعة من مهام مختلفة ومتغيرة بشكل متكرر. يمكن أن يكون هناك تخصص المهمة الرأسي، عندما تكون الوحدات المختلفة والأفراد لديهم مستويات مختلفة من سلطة صنع القرار، وتخصص المهام الأفقية، عند التشغيل يتم توزيع المهام بين مختلف الأفراد والوحدات.³ بذلك يشير البعد الأفقي إلى عرض الوظيفة والبعد العمودي إلى عمق الوظيفة.

حسب دراسة (Blau, 1970) فالمنظمات الرسمية تتعامل مع المشاكل الصعبة عن طريق تقسيم المسؤوليات وبالتالي تسهيل عمل أي موظف تشغيلي، مدير، ووحدة فرعية في المنظمة. فتقسيم العمل يجسد التحسن في الأداء الذي يمكن تحقيقه من خلال التقسيم الفرعي. ليتم فصل المهام البسيطة تماما من أنواع المهام المعقدة، وبذلك يسهل

¹ Aquinas, PG. Organization Structure and Design. Excel Books India, 2008.

² Ben-Ner, Avner, Fanmin Kong, and Stéphanie Lluís. "Uncertainty, Task Environment, and Organization Design: An Empirical Investigation." Journal of Economic Behavior & Organization, vol 82, no 1, 2012, p: 281.

³ Willem, Annick, Marc Buelens, and Ives De Jonghe. "Impact of Organizational Structure on Nurses' Job Satisfaction: A Questionnaire Survey." International Journal of Nursing Studies 44, no. 6 (2007): 1030.

على الموظفين غير المهرة أداء الواجبات الروتينية وعلى الموظفين المهرة الحصول على التدريب المتخصص والخبرة لأداء مختلف المهام المعقدة منها يحدث مزيداً من التقسيم الفرعي للمسؤوليات من خلاله يتم تمكين كل قسم وظيفي للتركيز على مسؤولياته الوظيفية، كما يمكن إنشاء فروع محلية في أماكن مختلفة لتسهيل خدمة العملاء في مختلف المجالات، وهذه الفروع قد تصبح متخصصة وظيفياً.¹

وأكدت دراسة (Adeyoyin & al, 2015) من أهم جوانب التخصص الوظيفي:²

- قدرته على زيادة إنتاجية العامل التي تعود بالفائدة على صاحب العمل؛
- يمكن أن يكون التخصص مفيداً أيضاً للعمال من حيث أنه قد يحسن فرص العمل، غالباً العمال ذوو المهارات المتخصصة مرغوب فيهم أكثر من أولئك الذين لديهم مهارات عامة فقط، والعديد من الوظائف تتطلب أن يكون لدى العمال معرفة ومهارات محددة مثل معظم المنظمات التي تتعامل مع الكمبيوتر تتطلب أن يكون العمال على دراية بلغة برمجية معينة؛
- الأمان الوظيفي باعتباره ميزة محتملة أخرى يتمتع بها العمال المتخصصون فالعامل الذي يتمتع بمهارة متخصصة لا يعرفها أي شخص آخر يصعب على المنظمة استبداله.
- وفقاً للتخصص يتم تكليف الأفراد بمهام مركزة تتطلب مجموعة محددة من المهارات والقدرات والمعرفة. في الوظيفة عالية التخصص، يؤدي الفرد عدداً محدوداً من المهام ورغم وجود إيجابيات له في المنظمة إلا أنه ينطوي على بعض السلبيات من بينها نذكر:
- في التخصص الوظيفي يميل العمال إلى تطوير مستوياتهم حيث يمكن اكتساب الكفاءة من التخصص، وحسب ما جاء في دراسة (Harris & Hartman, 2002) اقترحت الاتجاهات الحديثة أن التخصص أكثر من اللازم يقيد من تطوير مهارات الأفراد في المنظمة إضافة إلى غياب التنسيق المناسب، وقد تكون رؤية الموظفين أكثر تركيزاً على مجالات تخصصهم مقارنة باهتمامهم بأهداف المنظمة الشاملة. إضافة إلى الفروق التي قد تنشأ بين التخصصات العالية وغير المتخصصة في المنظمة.³

¹ Blau, Peter M. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations." American Sociological Review, vol 35, no 2, 1970, p: 203.

² Adeyoyin, Samuel Olu, Florence Agbeze-Unazi, Olatundun Oluwatoyin Oyewunmi, and Rafiu Olabamiji Ayodele. "Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library." Library Philosophy and Practice, 2015.

³ Harris, O Jeff, and Sandra J Hartman. Organizational Behavior. Psychology Press, 2001.

- قد يكون تقسيم العمل اقل أهمية بالنسبة للعمال حيث أن الرتبة الناتجة عن المهام المتكررة تسبب الإجهاد والإرهاق، وقد يؤدي الترابط بين كل وحدة أو قسم من وحدات الخدمات إلى زيادة الصعوبات في الحالات التي لا يوجد فيها التنسيق اللازم.
- في حالة القطاع الصناعي تتطلب العمالة الأكثر تخصصا مهارة أكبر وتعرض لخطر البطالة بعد التغييرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات وتدهور العلاقات بين أصحاب العمل.¹

ثالثا: الرسمية

إضفاء الطابع الرسمي وفق ما ذكر (Pierce & Delbecq, 1977) هو شكل من أشكال السيطرة التي تستخدمها المنظمات البيروقراطية، يشير إلى الدرجة التي يتم بها تطوير القواعد أو الإجراءات للتعامل مع القرارات ومعالجة العمل وزيادة القدرة على التنبؤ بالأداء.²

وبصفة أخرى إضفاء الطابع الرسمي على الهيكل التنظيمي هو البدا بشكل عام في محاولة لترشيد عملية صنع القرار.³ وهذا يستلزم تبعا ل(Pfeffer & Leblebici, 1973) تحديد إجراءات اتخاذ القرار قبل حالة اتخاذ و تعزيز الرقابة على نتائج القرار، إتباعا للحجة القائلة بأن المنافسة تؤدي إلى زيادة الطلب على التنسيق التنظيمي والسيطرة على السلوك.⁴ واستنادا إلى (Raub, 2008) القواعد الرسمية لا يجب بالضرورة أن تقيد الهامش الفردي لصنع القرار.⁵

¹ Adeyoyin, Samuel Olu, BO Ajiboye, A Isau Adegun, and S Oluyinka Tomomowo-Ayodele. "Division of Labour and Job Specialization as Catalysts for Better Job Performance among the Staff of a Nigerian University Library." 2013.

² Pierce, Jon L, and Andre L Delbecq. "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation." Academy of Management review, vol 2, no 1, 1977, p: 31.

³ Bhowmick, Anjan. "Examining the Relationship between Organisation Structure and Perceived Innovation-a Study of Indian Corporations." NHRD Network Journal, vol 8, no 2, 2015, p: 39. 8, no. 2 (2015): 39.

⁴ Pfeffer, Jeffrey, and Huseyin Leblebici. "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure." Social forces, vol 52, no 2, 1973, p: 271.

⁵ Raub, Steffen. "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry." International Journal of Hospitality Management, vol 27, no 2, 2008, p: 84.

وبما أن الارتباك حول من يفترض أن يفعل شيئاً معيناً من المهام الروتينية من أهم أسباب غموض وعدم فهم الأدوار الوظيفية، وعلى النقيض من ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على الأدوار والسلوك يمكن المنظمات من التنبؤ والتحكم في التباين. لأن إضفاء الطابع الرسمي على الدور يخلق حالة "يعرف فيها الجميع بالضبط ما يجب القيام به" ويقلل في نهاية المطاف من تكاليف التنسيق.¹

حيث أشار (CD'Souza & Bhowmick, 2012) أن إضفاء الطابع الرسمي يشير إلى المدى الذي يتم من خلاله تنظيم وتوحيد سلوكيات الموظف ومواصفات الوظيفة من خلال القواعد والإجراءات والمهام الرسمية في المنظمة. ومن ذلك يساهم في توضيح الأدوار ويقلل من تضاربها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع.²

من خلال ما سبق وجب الإشارة إلى الفرق بين غموض الأدوار وتضارب الأدوار:

وفقاً لدراسة (Nicholson & Goh, 1983) تضارب الأدوار بحكم التعريف ينطوي على عدم التوافق بين مهام الوظيفة، الموارد والقواعد والسياسات والأفراد المسخرين لها. على العكس من ذلك، غموض الأدوار يشمل نقص المعلومات حول الدور الوظيفي للفرد فيما يتعلق بعدم اليقين بين متطلبات الدور والذات. لأن غموض الدور يشمل عدم اليقين بشأن متطلبات الدور (غالباً ما يتم تحديده بشكل مباشر من خلال مواصفات الوظيفة أو القواعد والإجراءات التنظيمية، على عكس تضارب الأدوار الذي يتضمن التفاعل المباشر مع الآخرين)، وينبغي توقع ارتباط قوي بين غموض الأدوار والمتغيرات الهيكلية.³ لإمكانية معالجة ذلك من خلال هيكل المنظمة وتوضيح القواعد وإجراءات العمل، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف.

¹ Sine, Wesley D., Hitoshi Mitsuhashi, and David A. Kirsch. "Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors." *Academy of Management Journal*, vol 49, no 1, 2006, p: 123.

² C D'Souza, Keith, and Anjan Bhowmick. "Organizational Structure and Innovation." *NHRD Network Journal*, vol 5, no 2, 2012 p: 29

³ Nicholson, Peter J., and Swee C. Goh. "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments." *Academy of Management Journal*, vol 26, no 1, 1983, p: 174.

وبصفة عامة التحكم في الاستجابة البشرية يتم من خلال إضفاء الطابع المؤسسي وتحسينه في القواعد واللوائح لأن الكثير من العمل ينطوي على روتينية المهام والترابط المتسلسل من مهمة إلى مهمة، وتعتبر إمكانية التنبؤ في السلوك البشري عاملاً حاسماً في أداء التنظيم.¹

كما تتم الإشارة إلى أن محور إضفاء الطابع الرسمي لا يتمحور على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولكن يشمل أيضاً العلاقة بين العامل والوظيفة، والتي أيضاً تؤثر على حدود المنظمة. إذا كانت قواعد القرار خاصة بالمنظمة، فهناك إذن بحاجة لمزيد من التحكم. وفقاً لدراسة (Victor, 2020) تتطلب المنظمات ذات الطابع الرسمي استيعاب المهام، بينما تسمح المنظمات الأقل رسمية بإخراج المهام (أي لا يلزم أن تكون الإجراءات من قبل عضو قانوني في منظمة. يميز هذا الاختلاف أيضاً عن النهج التقليدي حيث يكون الاهتمام بتكلفة الجهود المعرفية. بشكل رسمي لكن لامركزي منظم على أساس العمل المهني، لا يتم تحديد القرارات بالضرورة من القيادات العليا، ولكن تم تشكيلها من خلال اعتماد أفضل الممارسات والسياسات التوجيهية.²

¹ Nemetz, Patricia L., and Louis W. Fry. "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design." *The Academy of Management Review*, vol 13, no 4, 1988, p: 631.

² Victor, Rogerio S. "Connectivity Knowledge and the Degree of Structural Formalization: A Contribution to a Contingency Theory of Organizational Capability." *Journal of Organization Design (Aarhus)*, vol 9, no 1, 2020, p: 7.

- مزايا وعيوب الرسمية:

سنحاول من خلال الجدول التالي إبراز بعض مزايا وعيوب الرسمية في المنظمات.

الجدول (1-5): مزايا وعيوب الرسمية

عيوب الرسمية	مزايا الرسمية
تمنع القواعد المفصلة للغاية الإبداع والمبادرة وتطوير الذات حيث يحتاج الموظفون إلى قواعد ووثائق مكتوبة من مشرفهم لحل أي مشكلة حتى وإن كان بإمكانهم حلها بأنفسهم	تحدد القواعد المحددة بدقة طريقة تقسيم العمل والنشاط بين موظفي المنظمة بحيث يشعرون أن القواعد واضحة وصالحة للجميع.
التمسك بالطرق القديمة والراسخة وغير الفعالة يصلح في الإجراءات فقط	يتم تحديد نطاق العمل مسبقاً من خلال القواعد الرسمية وهو أمر مفهوم للموظفين
لا يعرف الكثير من الموظفين استراتيجية العمل أو القيمة المضافة التي يمثلها منتجهم أو خدمتهم للعميل هم ثابتون فقط على التنفيذ الصحيح للعملية	تغطي القواعد الرسمية جميع مجالات الحياة الوظيفية من الأجر إلى القواعد التأديبية مما تؤدي إلى النظام والانسجام
تتطلب المعايير مراجعة منتظمة وبالممارسة يثبت وجود لوائح متضاربة	تساعد المعايير في تحديد المخاطر وتقليلها وتبسيط قواعد الرقابة
الكثير من القواعد الرسمية تجعل النظام غير واضح. تمنح القوة لمن لديهم علم بالقواعد وغالباً ما يستخدمون معرفتهم ضد الذين لا يتقنون القواعد الرسمية	القواعد هي معايير من خلالها يمكن قياس وتحسين جودة الخدمات باستمرار

Source: Skorková, Zuzana. "The Effect of Formalization in the Enterprise." SHS Web of Conferences , vol 83, 2020, p: 1062.

إضافة إلى أن الروتين الرسمي قد يزيد من تدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك المعلومات الاستراتيجية اللازمة لصنع القرار، وبالتالي تسريع القرارات الاستراتيجية. من المحتمل أن يعمل الموظفون الذين قاموا بإضفاء الطابع الرسمي على روتين العمل بشكل أكثر كفاءة بسبب حل علاقات القوة وممارسات العمل. يقترح بعض المنظرين أن مشاركة الموظفين في تحديد روتين عملهم قد يحفز الموظفين على تبادل المعلومات في جميع مستويات المنظمة. لتوفير إشارات فورية شاملة لاستشعار السوق ومعلومات حول العمل لدعم عمليات صنع القرار.¹

¹ Robert Baum, J., and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance" Strategic Management Journal, vol 24, no 11, 2003, p: 1114.

ورغم أن إضفاء الطابع الرسمي يسهل نشر الممارسات في جميع أنحاء المنظمة، فإن مجرد إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات صنع القرار داخل المنظمة لا يعني بالضرورة الاستعانة بها من قبل صناع القرار. لأسباب عديدة ذكرت في دراسة (Sutcliffe & McNamara, 2001) قد تنحرف قواعد وسلوكيات صانعي القرار إلى حد كبير عن المتطلبات الرسمية، وقد يتم اتخاذ القرارات بطرق مختلفة عن ما هو مقرر. لان الالتزام أو الخروج عن المتطلبات الرسمية يرتبط بالسياقات المباشرة للعمل وكذلك السياق التنظيمي الأوسع الذي يتم فيه اتخاذ القرارات.¹

المطلب الثالث: بين المركزية واللامركزية الإدارية

يعكس بناء المركزية الطبيعة الهرمية للمنظمات وهي واحدة من السمات الأساسية للمنظمة. المناصب الفردية داخل المنظمات بشكل عام ليس لها واجبات مماثلة فيما يتعلق بالأنشطة والقرارات، حيث تكون سلطة اتخاذ القرار مركزة في المنظمات ذات الهيكل الهرمي الواضح وتكون أكثر تشتتاً في المنظمات اللامركزية.²

تتعلق المركزية بمركز السلطة لاتخاذ القرارات في المنظمة، حيث هناك نوعان من السلطة:³

1. سلطة رسمية أو مؤسسية تنبع أساساً من الملكية (لديه السلطة على...).
2. سلطة حقيقية أو شخصية نابعة من المعرفة والتجربة، تتعلق بشاغل الوظيفة والخبراء في مجالاتهم الخاصة.

وفي نفس الصياغ تشير المركزية إلى: (القوة، الموقع، الانقسام، ومقدار سلطة اتخاذ القرار) في جميع أنحاء المنظمة. هناك مستويان من المركزية:⁴

➤ المستوى الأول هو درجة المدخلات المسموح بها بين الموظفين في تشكيل وتوجيه مستقبل المنظمة، هذا النوع من المركزية هو كثيراً ما يشار إليها في الأدبيات على أنها درجة المدخلات في صنع القرار.

¹ Sutcliffe, Kathleen M, and Gerry McNamara. "Controlling Decision-Making Practice in Organizations." *Organization Science* (Providence, R.I.) , vol 12, no 4, 2001, p: 486.

² John, George, and John Martin. "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output." *Journal of Marketing Research*, vol 21, no 1, 1984, p: 170.

³ Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner, and T. Lupton. "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, vol 8, no 3, 1963, p: 296.

⁴ Lambert, Eric G., Eugene A. Paoline, and Nancy Lynne Hogan. "The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study." *Criminal Justice Studies*, vol 19, no 2, 2006, p: 26.

➤ المستوى الثاني هو الدرجة التي يتحكم بها الموظف ويدخلها في ترتيب مهام وظيفته. هذا الشكل من المركزية في الأدب هو كثيرا ما يشار إليها على أنها درجة الاستقلال الوظيفي.

المستويات العالية من كلاهما تمثل منظمة لامركزية، في حين أن المستويات المنخفضة لكليهما تمثل درجة عالية من المركزية منظمة.

ليتم تلخيص عملية صنع القرار في موقعين متنافسين. فالجهة المؤيدة لمركزية عملية صنع القرار تشير إلى أنه يؤدي إلى أداء أفضل من خلال زيادة سرعة اتخاذ القرار، وتوجيه الأهداف، ووضع خطوط واضحة. على النقيض من ذلك، يشير مؤيدو اتخاذ القرار الأكثر تشاركية إلى أن المركزية تضر بالأداء من خلال منع المديرين المتوسطين من اتخاذ قرارات مستقلة، وتفويض الاستجابة لتغيرات الظروف البيئية.¹

تعتبر اللامركزية كدلالة أساسية للتغيرات في موقع صنع القرار، والذي قد يختلف حسب نوع القرار، ومرحلة صنع القرار، سلطة المدراء والمستوى الهرمي الذي تحدث فيه.² حيث تشير المركزية واللامركزية إلى هيكل المنظمة التي يحدد عمليات صنع القرار وتنفيذ تنظيم السياسات والبرامج.

اللامركزية تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي.³

من الضروري استكشاف جوانب أخرى من هذا المصطلح مثل اللامركزية العمودية واللامركزية الأفقية:⁴

➤ اللامركزية العمودية هي توزيع السلطة الرسمية أسفل سلسلة القيادة؛

➤ اللامركزية الأفقية هي توزيع السلطة الرسمية خارج التسلسل القيادي حيث يدعم الموظفون ويشاركون في عملية صنع القرار.

¹ Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker. "Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 19, no 1, 2009, p: 4.

² Hales, Colin, and Ziv Tamangani. "An Investigation of the Relationship between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Managers' work Activities." *Journal of Management Studies*, vol 33, no 6, 1996, p: 735.

³ Chokheli, Eka. "Role of the Organizational Design in the Company's Success." *European Scientific Journal*, vol 1, no 1, 2015, p: 91.

⁴ Modrak, Vladimir, Sorin Mihai Radu, and Jan Modrak. "Metrics In Organizational Centralization And Decentralization." *Polish Journal of Management Studies*, vol 10, no 2, 2014, p: 104.

وفقاً لمنظور التصميم حسب ما ذكر في دراسة (Thapa, 2017)، يتم تصميم الهيكل الميكانيكي لحث الأفراد على التصرف بطرق يمكن التنبؤ بها وتكون خاضعة للمساءلة. حيث تفضل مركزية سلطة اتخاذ القرار ويتم الإشراف على الرؤوسين عن كثب وتتدفق المعلومات بشكل أساسي في اتجاه عمودي للأسفل في تسلسل هرمي محدد بوضوح. ومع ذلك فإن الهيكل العضوي هو عكس الهيكل الميكانيكي، تفضل فيه لامركزية سلطة صنع القرار ويتم توزيعها في جميع أنحاء التسلسل الهرمي. يعزز المرونة لتمكين الأفراد والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة.¹ وبالتالي يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه مركزي للغاية اعتماداً على عدد المشاركين في اتخاذ القرار.²

يفيد تطبيق لامركزية اتخاذ القرار بشكل صحيح لتقليل المشكلات التشغيلية في المنظمة. حيث يؤدي التأخير في اتخاذ القرار إلى زيادة تكاليف نقل المعرفة، فعندما تكون تكلفة نقل المعرفة أعلى من تكلفة نقل سلطة اتخاذ القرار، يتم تفويض المزيد من سلطة اتخاذ القرار. بهذا المعنى تعمل اللامركزية على تسوية التنظيم الهيكلي وتساعد القرارات على المرور عبر المنظمة.³

إضافة إلى أن المنظمات التي لديها العديد من البرامج المشتركة لديها هيكل اتخاذ قرارات أكثر لامركزية.⁴ لكن في البيئة التنظيمية غير المستقرة يفضل ترتيب عمليات صنع القرارات في المستوى الأعلى للمؤسسة بنهج مركزي وتطبيق اللامركزية في المستويات التشغيلية.

من خلال الجدول التالي سنحاول التعرف على مزايا كل من المركزية واللامركزية:

¹ Thapa, Ajay. "Balancing Act: An Approach for Organization Management in the 21st Century." *Journal of Development and Social Engineering*, vol 3, no 1, 2017, p: 5.

² Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker. "Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 19, no 1, 2009, p: 57.

³ Cornito, Celinmar M. "Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance." *International Journal on Social and Education Sciences*, vol 3, no 4, 2021, p: 656.

⁴ Aiken, Michael, and Jerald Hage. "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure." *American Sociological Review*, vol 33, no 6, 1968, p: 924

الجدول (1-6): مزايا وعيوب اللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
<p>تمكن من اتخاذ القرارات أقرب إلى المستوى التشغيلي؛ زيادة الاستجابة للظروف المحلية؛ تحسين مستوى خدمة العملاء؛ أكثر اتساقا مع التطورات التي تستلزم هياكل أكثر مرونة؛ من المرجح أن تكون خدمات الدعم أكثر فعالية؛ توفر فرصا للتدريب والتنمية في الإدارة؛ عادة ما يكون له تأثير مشجع على تحفيز معنويات الموظفين.</p>	<p>التطبيق الأسهل لسياسات المنظمة؛ توفير استراتيجية متسقة عبر المنظمة؛ منع الوحدات الفرعية من أن تصبح مستقلة؛ تيسير التنسيق والسيطرة؛ تحسين وفورات الحجم وتخفيض التكاليف العامة؛ زيادة استخدام التخصص بما في ذلك تحسين استخدام المرافق والمعدات؛ تحسين عملية صنع القرار.</p>

Source : Lukic, Jelena. "The impact of information and communication technology on decision making process in the big data era." Megatrend rev, vol 11, no 2, 2014, p: 223.

وفقا لدراسة (Wong & Tetlock, 2011) اللامركزية للغاية تنطوي على عدد أكبر من الأفراد باختلاف مستوياتهم التنظيمية في صنع القرار يعملون على جمع معلومات والعمل بناء عليها. اعتمادا على سلطتهم في صنع القرار ويمكنهم رؤية التأثير بشكل مباشر أكثر من جمع المعلومات الخاصة. قد تقوم بعض المنظمات اللامركزية بتشكيل مجموعات تركيز قائمة على الموظفين لتحديد أفضل طريقة لتلبية احتياجات العملاء.¹ حيث هيكل القرار اللامركزي يعمل بناء على رؤى المواقف والمعلومات التنظيمية العامة مما يؤدي إلى قرارات أسرع وأفضل.² و في هذا الصدد تضيف دراسة (Rantakari, 2013) أنه حتى إذا كانت المعلومات الزائدة تستلزم تفويض سلطة اتخاذ القرار لمديري الأقسام، هذه اللامركزية لا تسرع التكيف على الفور. فالقرارات بحاجة إلى تنسيق أي يتم استبدال مشكلة الاتصال العمودي مع مشكلة التنسيق الأفقي. باختصار قد لا تؤدي اللامركزية في صنع القرار ببساطة إلى التحسينات المرجوة في الأداء ما لم يقترن ذلك بالتعديلات المناسبة في معلمات التصميم الأخرى.³ وبالتالي، فإن

¹ Wong, Elaine M., Margaret E. Ormiston, and Philip E. Tetlock. "The Effects Of Top Management Team Integrative Complexity And Decentralized Decision Making On Corporate Social Performance." Academy of Management Journal, vol 54, no 6, 2011, p: 1207.

² Andersen, Torben J, and Albert H Segars. "The Impact of It on Decision Structure and Firm Performance: Evidence from the Textile and Apparel Industry." Information & Management, vol 39, no 2, 2001, p: 78.

³ Rantakari, Heikki. "Organizational Design and Environmental Volatility." Journal of Law, Economics, & Organization, vol 29, no 3, 2013, p: 572.

المستويات العالية من لامركزية اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى سيولد الحاجة إلى آليات تنسيق قوية ومعايير للأداء، ونظام ضوابط متطورة يسهل تكاملاً أكبر للعمليات المترابطة.¹

¹ Khandwalla, Pradip N. "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 1, 1974, p: 87.

المبحث الرابع: مرتكزات الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي

كما لاحظنا سابقاً، فإن " الأبعاد الهيكلية " تشير إلى السياسات والأنشطة التي تحدث داخل المؤسسات التي تصف أو تقيد سلوك أعضاء المنظمة. في المقابل، " الأبعاد السياقية " مثل الحجم الكثافة الإدارية لا تصف أو تحد من سلوك شاغلي الأدوار في المنظمات. إنها بالأحرى الأبعاد التي تحدد الوسط الذي يحدث فيه السلوك. وعلى العكس من ذلك فإن التخصص وإضفاء الطابع الرسمي/التوحيد القياسي والمركزية تصف السلوك.¹ سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الأبعاد السياقية

يرتبط قرار تصميم المنظمة وتحديد الأبعاد الهيكلية التي تناسبها بمختلف العوامل السياقية المحيطة بالمنظمة منها: (التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة، الحجم، البيئة) وبذلك تعددت الدراسات باختلاف العوامل السياقية المدروسة ودرجة ارتباطها بالهيكل التنظيمي.

من خلال الجدول التالي نستعرض أهم الباحثين ودراساتهم:

¹ Dalton, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter. "Organization Structure and Performance: A Critical Review." The Academy of Management Review, vol 5, no 1, 1980, p: 57.

الجدول (1-7): أهم الدراسات المتعلقة بالأبعاد السياقية للمنظمة

الدراسة	المواقف البيئية	الخصائص / التكوينات التنظيمية
Woodward (1958, 1965)	التكنولوجيا (نظام الإنتاج)	الهيكل التنظيمي، مدى السيطرة، التسلسل الهرمي للإدارة، درجة التخصص الوظيفي
Burns and Stalker (1961)	الاستقرار البيئي (معدل التكنولوجي / وتغيير السوق)	التنظيم الميكانيكي / التنظيم العضوي
Chandler Jr. (1962)	الاستراتيجية (درجة التنوع)	هيكل تقسيمي / هيكل وظيفي
Lawrence and Lorsch (1967)	عدم اليقين البيئي (معدل تكامل المنتجات / ابتكارات مختلفة تغيرات في السوق و / أو تكنولوجيا العملية)	اختلاف الهياكل التنظيمية حسب البيئة
Perrow (1967)	التكنولوجيا (خصائص المهمة: روتينية، هندسية، حرفية، غير روتينية).	هيكل المهام (المراقبة والتنسيق)، الأهداف (النظام، المنتج، المشتق)
Thompson (1967)	عدم اليقين البيئي الاعتماد المتبادل بين المهام / العمليات / الموارد	(التنسيق حسب الخطة، التوحيد، التكيف المتبادل)
Mintzberg (1979)	الخصائص التنظيمية (العمر والحجم)، التكنولوجيا (التنظيم، التعقيد)، البيئة (التعقيد، العدا، الاستقرار، التشعب تنوع السوق) قوة (قوة داخلية، تحكم خارجي)	بنية بسيطة، آلة بيروقراطية مهنية بيروقراطية، شكل / هيكل التقسيمي، ادھقراطي

Source: Hanisch, Bastian, and Andreas Wald. "A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research." *Project Management Journal*, vol 43, no 3, 2012, p: 32.

من خلال الجدول لاحظنا أن كل دراسة انفردت وركزت على عامل سياقي محدد، وكانت النتيجة اختلاف التكوينات الهيكلية وتمييزها عن غيرها لتناسب موقفها.

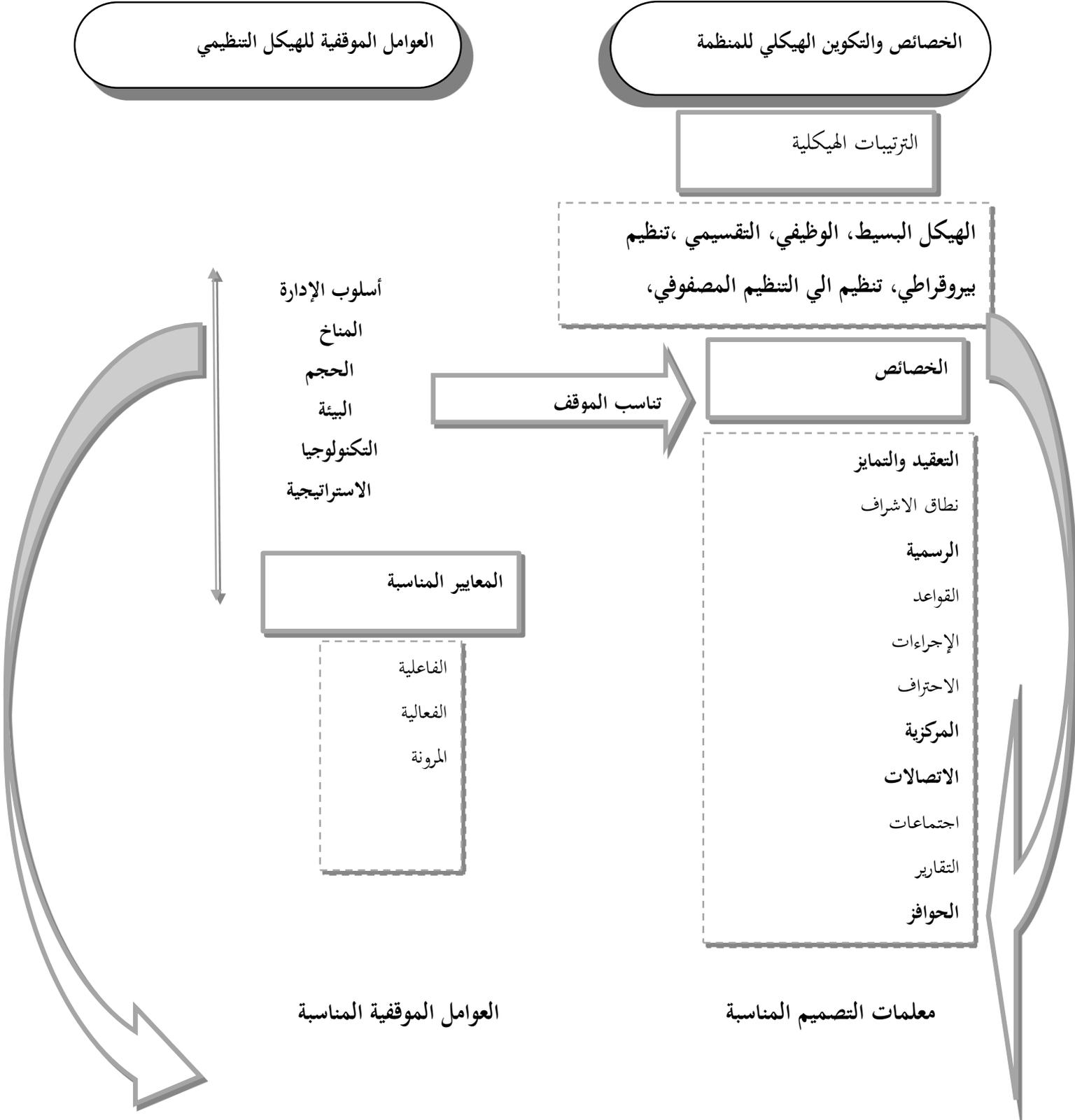
تشير دراسة (Pugh, et al., 1969) أن هيكل المنظمة وثيق الصلة بالسياق الذي تعمل فيه، ويمكن تفسير الكثير من التباين في الهياكل التنظيمية من خلال العوامل السياقية. العديد من هذه العوامل، بما في ذلك الحجم والتكنولوجيا، الميثاق التنظيمي أو الوظيفة الاجتماعية، والاعتماد المتبادل مع المنظمات الأخرى لها أهمية قصوى في التأثير على هيكل وعمل المنظمة.¹

¹ Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner. "The Context of Organization Structures" *Administrative Science Quarterly*, vol 14, no 1, 1969, p: 91.

وتضيف دراسة (Daft, R.L. & Weick, 1984) أن العلاقة بين الهيكل ومختلف العوامل السياقية مثل البيئة أو التكنولوجيا أو الحجم تعتمد على تفسير المشاكل أو الفرص من خلال عمليات صنع القرار. بمجرد حدوث التفسير يمكن صياغة لردود المناسبة. فالعديد من الأنشطة في المنظمات: تصميم الهيكل، صنع القرار، صياغة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، وتحديد الأهداف، الابتكار والتغيير، مرتبطة بطريقة تفسير البيئة الخارجية.¹

¹ Daft, Richard L., and Karl E. Weick. "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems." The Academy of Management Review, vol 9, no 2, 1984, p: 293.

الشكل (1-7): نموذج الطوارئ متعدد الأبعاد



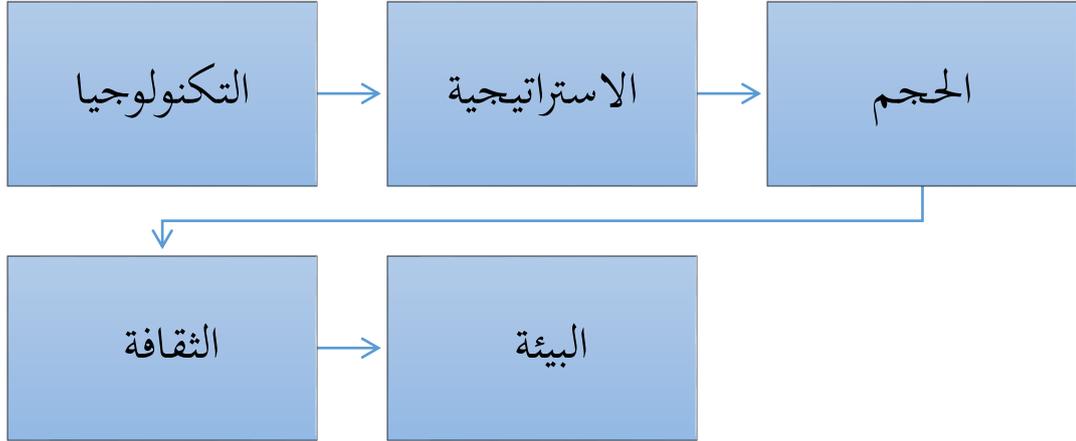
Source: Burton, Richard M., Jørgen Lauridsen, and Børge Obel. "Fit and Misfits in the Multi-Dimensional Contingency Model: An Organizational Change Perspective, 2000, P 6.

المطلب الثاني: الأبعاد السياقية للمنظمة

من المتعارف عليه استحالة إمكانية عمل المنظمة بمعزل عن الظروف الخارجية والبيئة التي تعمل فيها، ولتعزيز فعالية المنظمات وقدرتها على التكيف مع مختلف التغييرات يستوجب عليها بناء إطار للتوفيق بين هيكلها ومختلف العوامل السياقية.

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

الشكل (1-8): الأبعاد السياقية للمنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

أولاً: التكنولوجيا

وفقاً لدراسة: (Perrow, 1967) تعتبر التكنولوجيا، أو الأعمال المنحزة بواسطتها السمة المميزة للمنظمات. وهذا يعني أن المنظمات ينظر إليها في المقام الأول على أنها أنظمة لإنجاز الأعمال، لتطبيق التقنيات من أجل معالجة المواد الخام - سواء كانت أشخاصاً أو رموزاً أو أشياء. هذا على النقيض من وجهات النظر التي ترى المنظمات على النحو التالي: النظم التعاونية، المؤسسية، أو نظم صنع القرار.¹

وينطوي هذا الرأي أيضاً على مفهوم الحتمية التكنولوجية - فإذا كان يوجد أفضل طريقة للتنظيم، يجب أن يتوفر أيضاً أفضل طريقة لاستخدام أي أداة جديدة - مثل هذه العلاقة الفردية بين الأداة والاستخدام الأمثل لها يعني أن الأداة في حد ذاتها سيكون له بالضرورة تأثير قوي على التصميم التنظيمي. من الواضح تماماً أن تايلور أدرج الأدوات والآلات في تصميماته من أجل تنظيم المصنع، وأن خصائص تلك الأدوات والآلات كانت محددات مهمة لتصميم الوظائف والعلاقات فيما بينها.²

يأخذ مفهوم التكنولوجيا ثلاثة جوانب حددها (Hickson & Pugh & Pheysey, 1969) وهي:³
- **تكنولوجيا العمليات:** استخدم المفهوم بواسطة (Pugh, 1963) الذي يحدد مفهوم التكنولوجيا باعتباره "التقنيات التي تستخدم فيها أنشطة سير العمل"، إضافة إلى (Thompson's, 1967) إنها "مجموعة من الأنشطة التي تنتج السلعة أو الخدمة المرغوبة"، وجهة نظر أخرى تتمثل في "الاعتماد المتبادل بين الأعمال، أي أغلب المفاهيم تركز على عمليات التشغيل والتسلسل بين الأنشطة في سير العمل؛

- **تكنولوجيا المواد:** بالنسبة إلى (Perrow's, 1967)، فإن التكنولوجيا هي "الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء... من أجل إجراء بعض التغييرات فيه، وبذلك مفهوم التكنولوجيا علم دراسة خصائص المواد المستخدمة في سير العمل؛

- **تكنولوجيا المعرفة:** هو مفهوم تم تطويره في هذا المجال بشكل أساسي نظراً للحالات الاستثنائية التي تتم مواجهتها في العمل خاصة مع عدم اليقين، لذلك فإن تكنولوجيا المعرفة هي الخصائص من المعرفة المستخدمة في سير العمل.

¹ Perrow, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations." American Sociological Review, vol 32, no 2, 1967, p: 195.

² Groth, Lars. "Approaches to Organization Theory." Universitetet i Oslo. Extraído de, 2012.

³ Hickson, David J., D. S. Pugh, and Diana C. Pheysey. "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal." Administrative Science Quarterly, vol 14, no 3, 1969, p: 382.

النتائج المتباينة في الدراسات المتعلقة بالتكنولوجيا والهيكل التنظيمية ترجع جزئياً إلى حقيقة أن المؤلفين كان لديهم اختلاف حول التعريفات المفاهيمية للتكنولوجيا والهيكل اعتماداً على مقاييس مختلفة، وشملت دراساتهم على عينات مختلفة.

ومع ذلك، فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن العلاقات بين الأبعاد التنظيمية قد تكون جزئياً دالة على نوع أو مستوى التكنولوجيا.¹ (Woodward, 1965) أول من أثبتت تجريبياً تفاعل التكنولوجيا مع الهيكل التنظيمي للتأثير على الأداء. حيث أكدت على وجود علاقة بين التكنولوجيا والتدابير الهيكلية مثل عدد المستويات الهرمية ومدى السيطرة.²

كما يمكن لنوع التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة في كثير من الأحيان تشكيل هيكلها التنظيمي. عادة ما يتم تنظيم المنظمات المبنية على تقنيات الدفعات بشكل مختلف عن منظمات العمليات المستمرة. تتطلب التقنيات التي تحتوي على أجزاء مترابطة للغاية هياكل تنظيمية تختلف عن تلك التي تنطوي على أجزاء مستقلة ومنفصلة. يمكن أن يكون لسلسلة المهام والمعدات المواهب المتاحة لإنجازها تأثير كبير على هيكل المنظمة، خصوصاً في عصر المعلومات اليوم فإن الطبيعة السريعة لنظم المعلومات القائمة على الحاسوب تخلق أشكالاً تنظيمية جديدة.³

يناسب الهيكل الميكانيكي عادة المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يناسب الهيكل العضوي المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. لذلك فإن التغييرات الأساسية المطلوبة من المؤسسات بخصوص الهياكل التنظيمية يمكن تلخيصها كالتالي:⁴

➤ إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات داخل كل منظمة؛

¹ James, Lawrence R, and Allan P Jones. "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior." *Organizational behavior and human performance*, vol 16, no 1, 1976, p: 88.

² Ghani, K Abdul, V Jayabalan, and Mariappandar Sugumar. "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure." *The Journal of High Technology Management Research*, vol 13, no 2, 2002, p:163.

³ Pitts, Tammy, and James G Clawson. "Organizational Structure." , 2008.

⁴ Almasri, Abdelbaset, Suliman A El Talla, Samy S Abu-Naser, and Mazen J Al Shobaki. "The Organizational Structure and Its Role in Applying the Information Technology Used in the Palestinian Universities-Comparative Study between Al-Azhar and the Islamic Universities." , 2018..

- مراجعة الهيكل التنظيمي بحيث تكون المنظمة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية؛
- إيجاد الآليات التنظيمية المتوافقة مع التقدم التكنولوجي والاستفادة من التطبيقات الجديدة التي تتلاءم مع أساليب العمل الحديثة وتوسيع المشاركة في صنع القرار.
- ويمكن تحديد العلاقة بين التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول (1-8): العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي

المركزية	الرسمية	التعقيد الإداري	
يمكن التأكيد على العلاقة بين التكنولوجيا والمركزية اعتمادا على الرسمية لتكييف العلاقة بين التكنولوجيا والمركزية حيث الرسمية المركزية يمكن استخدامها إحداها دون الأخرى حيث إذا كانت درجة الرسمية المعتمد عليها في المؤسسة كبيرة يمكن أن تلازم اللامركزية التكنولوجية الروتينية.	إذا كانت التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة روتينية يتم تنظيم العمل وفقا للإجراءات وقواعد ووصف للأعمال لتنفيذها وفق أسس معروفة مسبقا، أما في حالة تكنولوجيا غير الروتينية يتم تعويض الرسمية بأنظمة رقابية مرنة تسمح بحرية التصرف.	يتم تكييف التكنولوجيا الروتينية مع درجة تعقيد ضعيفة حيث تقل الحاجة للتكوين وعدد المجموعات المهنية، أما إذا كانت المنظمة تستخدم تكنولوجيا غير روتينية فان درجة التعقيد تكون مرتفعة وتزداد الحاجة للتكوين والمهارات ويزداد التمايز العمودي.	التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثانياً: الحجم

هناك القليل من الأدبيات التي حددت المعنى المفاهيمي للحجم، على الرغم من وجود قدر كبير وإجماع على كيفية تعريفه من الناحية التشغيلية.

عرفه (Blau, 1972) بأنه "نطاق المنظمة من المسؤوليات"، بينما أشار إليها (Aldrich, 1972) وفق منظور العمليات، ورأى (Pondy, 1969) أنه عامل إنتاج. وهناك من يربطه بحجم القوى العاملة في المنظمات ذات التقنيات كثيفة العمالة.¹

قد يتم النظر إلى حجم المنظمة من خلال دراسة كيفية تنظيم وترابط علاقاتها الهيكلية التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فزيادة الحجم ينتج عنه ضرورة التحكم الصحيح وإيجاد التوليفات المناسبة لضمان الأداء الجيد. بالنسبة إلى دراسة (Child, J., 1973) المنظمات الأكبر حجماً هي الأكثر تخصصاً، ولديها المزيد من القواعد، و الوثائق، ومن التسلسلات الهرمية الموسعة، و مزيد من اللامركزية في صنع القرار أسفل التسلسلات الهرمية. هناك عدة طرق لتصوير قياس حجم المنظمة:²

➤ مجموع عدد العاملين؛

➤ عدد المواقع؛

➤ صافي الأصول ودوران المبيعات.

وكلها مؤشرات تدل على الحجم على الرغم من وجود اختلافات في العلاقات المتبادلة لهذه المؤشرات بين الصناعات المختلفة.

يعتبر (Aldrich, 1972) الهيكل التنظيمي نتيجة لحجم المنظمة يعني أن مسؤولية تصميمه وهيكله أنشطة المنظمة تكون وفقاً لحجم الموظفين. ومن المنطقي أن تكون المسائل التنظيمية مثل توصيف الوظائف، ودرجة تخصص الدور، ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات المكتوبة، وما إلى ذلك مخطط لها ومحددة جزئياً قبل حدوث أي زيادة في حجم قوة العمل.³

¹ Kimberly, John R. "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal." Administrative Science Quarterly, vol 21, no 4, 1976, p: 574.

² Child, John. "Predicting and Understanding Organization Structure." Administrative Science Quarterly, vol 18, no2, 1973, p: 170.

³ Aldrich, Howard E. "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group." Administrative Science Quarterly, vol 17, no 1, 1972, p: 33.

و لأجل تقليل نطاق المشاكل اليومية التي تواجه مديري المؤسسات لزيادة حجمها يستلزم وفقا لدراسة (Mansfield, 1973) إنشاء قواعد للسيطرة على السلوك تسمح لهم بتفويض الحق في اتخاذ القرارات دون أن تفقد سيطرتها الشاملة، و يتم اتخاذ القرارات المفوضة ضمن المبادئ التوجيهية المحددة مسبقا.¹ في المنظمات الصغيرة حسب دراسة (Moreno-Luzón & Peris, 1998) يكون الاتجاه نحو توحيد وإضفاء الطابع الرسمي على المهام و العمليات والميل نحو استخدام المزيد من آليات التنسيق، مما يمنحها قدرة كبيرة على التكيف و المرونة، بالمقابل الحجم الكبير يزيد من التعقيد و ينتج عنه تمايز أعلى وصعوبات في التنسيق والرقابة مما يؤدي إلى زيادة من إضفاء الطابع الرسمي والتوحيد القياسي من أجل الحصول على مستوى أقل من عدم اليقين في المجال التنظيمي.²

وتشير قوة واتساق هذه العلاقات إلى أنه مع نمو المؤسسات، يتعين تطوير هياكلها نحو النماذج التي تميز الوحدات الكبيرة من أجل تجنب التكاليف الباهظة التي قد تكون نتيجة فشل التنسيق والتحكم، فالمؤسسات ذات الأداء الجيد هي تلك التي تعدل هيكلها وتقوم بإجراء التغييرات الموافقة لحجم المنظمة في الأوقات المناسبة.³ فالحاجة للتعامل إداريا مع عدد كبير من أعضاء المنظمة وأنشطتهم قد تفرض قيودا على خيارات هيكلية معينة، خاصة مع الوظائف التي تخدم الأعضاء ككل ووفقا لذلك هناك اختاران هما (Child, 1972):⁴

- يمكن تعديل عامل الحجم بشكل مباشر عن طريق تقسيم وحدة كبيرة إلى وحدات أصغر شبه مستقلة، وهو تكيف شائع بدرجة كبيرة بين المنظمات الكبيرة والمنظمات الحكومية؛
- يمكن تعديل طبيعة الأنشطة الوظيفية من خلال تطبيق تقنيات من أجل اعتماد نظام إداري مختلف مثل حوسبة الأنظمة الإدارية.

كما جادل (Child, 1973) أن درجة التعقيد وليس الحجم هي التي تجبر الإدارة على البيروقراطية أو أي نظام تنسيق آخر متقن. والسيطرة. وأشار: "هناك عدد كبير من الموظفين ذوي المهارات المتدنية في المنظمة يمكن عادة إدارة

¹ Mansfield, Roger. "Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure." Administrative Science Quarterly, vol 18, no 4, 1973, p: 488.

² Moreno-Luzon, M D, and F J Peris. "Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management." The International Journal of Quality Science, vol 3, no 4, 1998, p: 342.

³ Child, John. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance-Part Ii. A Contingency Analysis." Journal of Management Studies, vol 12, no 1, 1975, p: 19.

⁴ Child, John. "Organizational Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice." Sociology (Oxford) , vol 6, no 1, 1972, p: 7.

الأنشطة غير المتخصصة من خلال نظام بسيط من القيادة المباشرة أكثر بسهولة من الأنشطة المتخصصة التي تستلزم الموظفين ذوي الخبرة. لذلك من المتوقع أن تميل السيطرة الإدارية لتصبح غير مباشرة وغير شخصية.¹

فعند زيادة الحجم تقوم المنظمة بتوظيف المزيد من الموظفين وستحاول الاستفادة من الفوائد الاقتصادية من التخصص. ستكون النتيجة زيادة التمايز الأفقي، سيؤدي تجميع الوظائف المتشابهة معا إلى تسهيل الكفاءات داخل المجموعة لكنه سيؤدي إلى مشاكل بين المجموعات لاختلاف الأنشطة لذلك ستحتاج الإدارة إلى زيادة التمايز الرأسي لتنسيق الوحدات المتباينة أفقيا، من المرجح أن يؤدي هذا التوسع في الحجم إلى تمايز مكاني وكل هذه الزيادة في التعقيد ستقلل من قدرة الإدارة العليا على الإشراف المباشر على الأنشطة داخل المنظمة وبالتالي فان السيطرة التي يتم تحقيقها من خلال المراقبة المباشرة سيتم استبدالها بتنفيذ القواعد واللوائح المباشرة.²

ويمكن تحديد العلاقة بين الحجم وخصائص الهيكل التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول (1-9): العلاقة بين الحجم وخصائص الهيكل التنظيمي

المركزية	الرسمية	التعقيد الإداري	الحجم وخصائص الهيكل التنظيمي
زيادة حجم المنظمة يستدعي ضرورة الاعتماد على اللامركزية الإدارية وذلك لصعوبة إدارة والتحكم في المنظمة من قمة الهرم التنظيمي.	زيادة الحجم التي تنتج زيادة أفراد المنظمة يقابلها ضرورة التحكم والسيطرة على سلوك العاملين وذلك خلال القواعد الرسمية.	زيادة حجم المنظمة يقابلها خلق وظائف مختلفة تحتاج إلى تمايز الأفراد والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة ليس بالضرورة زيادة الحجم يقابلها تعقيد بنفس المقدار.	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

¹ Hsu, Cheng-Kuang, Robert M. Marsh, and Hiroshi Mannari. "An Examination of the Determinants of Organizational Structure." The American Journal of Sociology, vol 88, no 5, 1983, p: 81.

² Ugbohmhe, OU, and AB Dirisu. "Organizational Structure: Dimensions, Determinants and Managerial Implication." International Journal of Economic Development Research and Investment, vol 2, no 2, 2011, p: 14.

ثالثا: الثقافة التنظيمية

يتم الإشارة إلى مفهوم الثقافة وفقا لمكوناتها فهي كل معقد من القيم والمعتقدات والقواعد والعادات والافتراضات التي تنعكس على سلوكيات وممارسات أعضاء المنظمة وطرق تفكيرهم وأساليب اتخاذهم للقرارات، حيث كلما كانت درجة تماسك أعضاء المنظمة عالية تكون ثقافة المنظمة قوية.

وفقا لتعريف (Hofstede, 1980) الثقافة التنظيمية تمثل البرمجة العقلية الجماعية للأفراد في بيئة ما. والثقافة

ليست سمة فردية؛ فهي تشمل عددا من الأفراد الذين تم تكييفهم بنفس التعليم والخبرة الحياتية.¹

استخدمت العديد من الدراسات نهجا وظيفيا لوضع تصور تنظيمي للثقافة ووجدت أن الثقافة التنظيمية تُخدم

الوظائف التالية:²

➤ تولد الشعور بالهوية لأعضاء المنظمة؛

➤ تسهل توليد الالتزام التنظيمي؛

➤ تعزز استقرار النظام الاجتماعي؛

➤ تعمل كأداة لتشكيل وتوجيه السلوك.

جادلت هذه الدراسات بأن المعتقدات والافتراضات المشتركة في منظمة تشكل الهياكل والعمليات التنظيمية وكذلك

تشكل قيم الأفراد وتصوراتهم، ويكون التأثير في النهاية على مواقفهم، التزامهم وأدائهم.

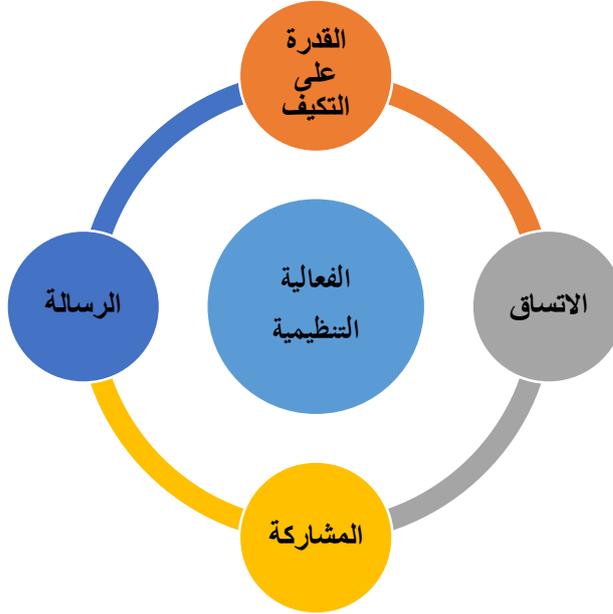
حيث تمثل أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية (Zheng & McLean, 2010) في:³

¹ Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". Organizational Dynamics, vol 9, no 1, 1980, p: 43.

² Cheng, Yin Cheong. "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." School effectiveness and school improvement, vol 4, no 2, 1993, p: 87.

³ Zheng, Wei, Baiyin Yang, and Gary N. McLean. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management." Journal of Business Research, vol 63, no 7, 2010, p: 765.

الشكل (1-9): أبعاد الثقافة التنظيمية الفعالة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

➤ **القدرة على التكيف:** تشير إلى قدرة منظمة على تغيير السلوك والهيكل ومن أجل البقاء في أعقاب التغيرات البيئية؛

➤ **الاتساق:** المدى الذي يحتفظ به الأعضاء باستمرار بالمعتقدات والقيم والتوقعات؛

➤ **المشاركة:** تشير إلى مستوى مشاركة أعضاء المنظمة في صنع القرار؛

➤ **الرسالة:** وجود تعريف مشترك لغرض وجود المنظمة.

أكدت دراسة (Barney, 1986) على أنه من الأفضل أن تكون للثقافة سمات وخصائص ليست مشتركة في ثقافات المنظمات الأخرى أي لا يمكن تقليدها بالكامل.¹

كما بينت دراسة (Janicijevic, 2013) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على تصميم وتنفيذ سياسات الهيكل التنظيمي من خلال السياق والإطار المرجعي الذي يشمل كل من الافتراضات والقيم والمعايير والمواقف المستخدمة من قبل مصممي الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للسياق الثقافي أن يسهل من تنفيذ سياسات الهيكل المختار أو قد يحدث عكس ذلك حيث أن الثقافة التنظيمية تضفي الشرعية على السلوك والقرارات المفروضة على الموظفين في سياق القيم

¹ Barney, Jay B. "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?" The Academy of Management Review , vol 11, no 3, 1968, p: 658.

الصالحة وقواعد السلوك. من ناحية أخرى الهيكل التنظيمي يضمن الطابع المؤسسي على الثقافة أي يعكس قيمها ومعاييرها ومواقفها أي انه يمكن من خلال الهيكل تعزيز أو تغيير الثقافة التنظيمية.¹

بينما قد يخدم الهيكل والثقافة بعض الوظائف المتداخلة من حيث التقليل من عدم اليقين واللبس في المهام وتعزيز معالجة المعلومات وبالتالي التحكم في سلوك الموظف وإتباع إحدى الآليات ليس بالضروري أن يكون بديلا عن الآلية الأخرى وهذا يعني أن تكون بعض المنظمات درجة التنظيم فيها عالية وتمتلك ثقافة قوية وكل آلية تعالج جوانب مختلفة من تعقيد المهام والتشتت الجغرافي.

وبناء على ذلك نقدم الاقتراحين:²

- الهيكل هو آلية أكثر فعالية من الثقافة لتقليل عدم اليقين للمهام التي تنطوي على مهارات منخفضة تمتاز بالروتينية وتكرار عال وتتطلب القليل من التدريب؛
- الثقافة هي آلية أكثر فعالية من الهيكل للحد من عدم التقليل في المواقف التي يكون التواصل فيها وجهها لوجه محدودا والتشتت الجغرافي للموظفين كبيرا.

من خلال ما سبق أن هناك تأثير متبادل بين الثقافة والهيكل التنظيمي فإن كانت ثقافة المنظمة قوية سيساهم ذلك على تعزيز سلوكيات أفرادها وتوليد اعتقاد مشترك يوجه ويعتبر أساس صنع أي قرار في المنظمة، على عكس الثقافة الضعيفة يكون فيها غياب التزام أفرادها بأهداف المنظمة ما وعدم التقيد بالمعايير المناسبة للسلوك التنظيمي الذي ينبغي أن يستخدمه الأعضاء لتحقيق هذه الأهداف.

¹ Janićijević, Nebojša. "The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure." Economic annals, vol 58, no 198, 2013, p: 58.

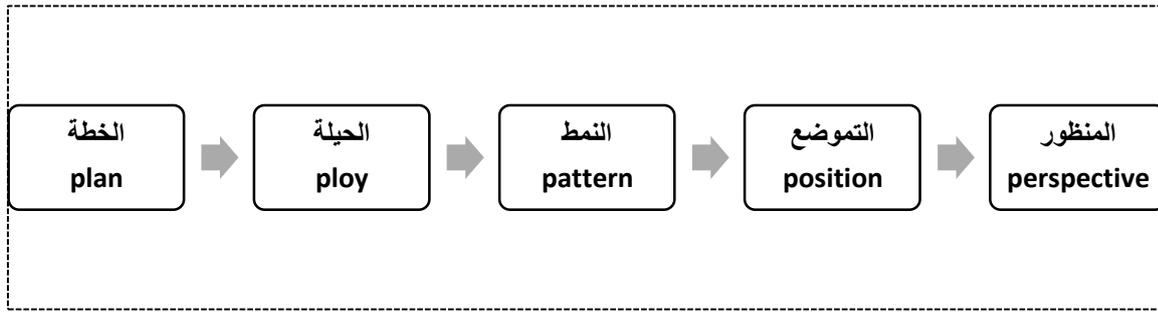
² O'Neill, John W, Laura L Beauvais, and Richard W Scholl. "The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing, p: 138.

رابعاً: الاستراتيجية

تم وصف الاستراتيجية على أنها نمط من القرارات حول مستقبل المنظمة (Mintzberg, 1987) ، والتي تأخذ معنى عندما يتم تنفيذه من خلال هيكل وعمليات المنظمة (Miles & Snow, 1987) ، كما تهتم الاستراتيجية بالمدى الطويل اتجاه المنظمة (Johnson & Scholes, 1987)، حيث تقوم بمطابقة الأنشطة التنظيمية تبعاً لقدراتها من الموارد وبيئتها، و النظر في التوقعات و قيم أصحاب المصلحة في المنظمة و تهتم استراتيجية المنظمة بالقرارات المتعلقة بأنواع الأعمال التي يجب تشغيلها.¹

الاستراتيجية وفقاً (Mintzberg, 1987) تتمثل في:

الشكل (1-10): الاستراتيجية وفق مينزبرغ (1987)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وفقاً لدراسة (Mintzberg, 1987) تشجع الاستراتيجية كموقف على النظر إلى المنظمات في السياق، على وجه التحديد في بيئاتها التنافسية، كيف يجدون مواقعهم ويحمونها من أجل مواجهة المنافسة أو تجنبها. هذا للتفكير في المنظمات من الناحية البيئية، مثل الكائنات الحية في المنافذ التي تكافح من أجل البقاء في عالم من العداء وعدم اليقين مثل وكذلك التعايش. ما مقدار الخيارات التي تمتلكها المنظمات، وكم مساحة للمناورة.²

تختلف الاستراتيجية باختلاف المستويات التنظيمية في المنظمة. على المستوى العام، تتضمن الاستراتيجية أسئلة حول ماهية طبيعة الأعمال، مثل الصناعات الرئيسية التي تعمل فيها المنظمة. على مستوى وحدة الأعمال، تتضمن الاستراتيجية قضايا أكثر دقة بالمنتجات والتقنيات المستخدمة، في حين أن الاستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم

¹ Langfield-Smith, Kim. "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review." Accounting, organizations and society, vol 22, no 2, 1997, p: 210.

² Mintzberg, Henry. "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, vol 30, no 1, 1987, p: 21.

بوظائف مثل التصنيع والتسويق. إضافة لوجود استراتيجيات تعاونية بدلا من العلاقات التنافسية مع الشركات الأخرى وتتضمن استراتيجية التحالفات والمشاريع المشتركة.¹

تعددت وجهات النظر الخاصة لدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وفقا للتالي:

الموائمة بين الهيكل والاستراتيجية:

على الرغم من انه تم الاتفاق على أن الهيكل التنظيمي يجب أن يختلف باختلاف الظروف البيئية والتي بدورها تؤثر على استراتيجية المنظمة، لا يوجد اتفاق حول التصميم الأمثل فما كان مناسباً لشركة "General Motors" قد لا يكون مناسباً اليوم. ومع ذلك تميل المنظمات في نفس الصناعة إلى تنظيم نفسها بشكل مناسب لبعضها البعض. على سبيل المثال يميل مصنعو السيارات إلى محاكاة مفهوم الأقسام الخاص بشركة General Motors بينما يميل منتجو السلع الاستهلاكية إلى محاكاة مفهوم إدارة العلامة التجارية نوع من بنية المصفوفة الذي ابتكرته شركة "Procter and Gamble". يبدو أن الاستنتاج العام هو أن الشركات التي تتبع استراتيجيات مماثلة في صناعات مماثلة تميل إلى تبني هياكل مماثلة.² حيث يستوجب أن تكون الاستراتيجية والهيكل متلائمة بشكل وثيق خلاف ذلك من المرجح أن يتأثر الأداء التنظيمي.

هناك أربعة أنواع استراتيجية تستخدمها المنظمات في حل مشاكلها الريادية والهندسية والإدارية من المنظمات ذكرها (Miles. et al., 1978) هي: المدافعون والمحللون والمنقبون، كل نوع له استراتيجيته الفريدة فيما يتعلق بالسوق (الأسواق) المختارة، ولكل منها تكوين خاص للتكنولوجيا والهيكل والعملية بما يتوافق مع استراتيجية السوق الخاصة به. يطلق على النوع الرابع اسم المفاعل، المفاعل هو شكل من أشكال "الفشل الاستراتيجي للمنظمات" حيث توجد تناقضات بين استراتيجيتها، وتقنياتها، وهيكلها، وعمليتها.³

كنا قد جادلنا بأن الاستراتيجية هي طريقة لتعديل العلاقة بين المنظمة وبيئتها وأن الهيكل الداخلي بدوره يجب أن يتناسب مع الاستراتيجية ليكون هذا التعديل ناجحاً. يؤدي هذا المنظور إلى وجهة نظر مفادها أن المنقبين والمدافعين

¹ Chenhall, Robert H. "Content and Process Approaches to Studying Strategy and Management Control Systems." Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement, 2005, p: 12.

² Wheelen, Thomas L, and J David Hunger. "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability 13th Ed." Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012.

³ Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process." The Academy of Management Review, vol 3, no 3, 1978, p: 550.

يعملون بهياكل مميزة على الأقل إذا كانت محاذاتهم سليمة، في حين أن المستجيبون يفتقرون إلى استراتيجية متماسكة ومستقرة حيث يمكن توقع عدم وجود اتساق في الترتيب الداخلي.¹

ولتفصيل أكثر نوع المنقب هو أكثر الأشكال التنظيمية ديناميكية كونها من النوع العضوي، تكون درجة الرسمية منخفضة، ومستويات عالية من اللامركزية وعدد قليل من التسلسل الهرمي وهي تعمل في بيئة غير مؤكدة وبالتالي تستخدم مستويات عالية من المسح البيئي والتقنيات المرنة وغير الروتينية. المدافع أقل ديناميكية يواجه بيئة أكثر استقرارا ويمكن التنبؤ بها، ونتيجة لذلك لديهم هياكل ميكانيكية أكثر نسبيًا تستخدم الصفة الرسمية والمركزية والتخصص والتمايز الرأسي مثل آليات التنسيق، المحلل هو "مزيغ فريد من نوعه من أنواع المنقب والمدافع ونتيجة لذلك خصائص كليهما. النوع المثالي الرابع، المفاعل يختلف في طابعه عن الأنواع الثلاثة الأخرى حيث يراه Miles and Snow غير مستقر، تفتقر إلى مواءمة متسقة بين السياق والهيكل والاستراتيجية.²

أما بالنسبة إلى (Mintzberg, 1990) فقد أكد بأن الهيكل يتبع الاستراتيجية كما تتبع القدم اليسرى اليمنى، فالاستراتيجية والهيكل على حد سواء هدفهما دعم المنظمة. لا شيء له الأسبقية. كل منهما يسبق الآخر دائما.³ كلاهما يحدث في وقت واحد فالتوجهات الاستراتيجية تتطلب تكييف الهيكل من أجل تنفيذها بصورة صحيحة وكل الاستراتيجيات يتم إعداد الهيكل على أساسها.

¹ Meier, Kenneth, Laurence J O'Toole, George Boyne, R.M Walker, and Rhys Anews. "Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment from Miles and Snow." Administration & Society, vol 42, no 2, 2010, p: 164.

² Shamir, Boas, and Jane M Howell. "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership." In Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir. 267: Emerald Publishing Limited, 2018

³ Mintzberg, Henry. "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." Strategic Management Journal, vol 1, no 3, 1990, p: 183.

خامسا: البيئة

تعتبر المنظمات أنظمة اجتماعية مفتوحة تتعامل مع عدم اليقين البيئي، يجب أن يؤدي الهيكل الوظائف الرئيسية لتسهيل جمع المعلومات من خارج المنظمة وكذلك السماح بمعالجة فعالة لها داخل وبين الوحدات الفرعية التي تشكل المنظمة.¹

حيث توجد العديد من القيود البيئية التي تحد من الشكل الهيكلي الذي يمكن للمنظمات اعتماده. فالتكوينات التنظيمية مرتبطة بالتأثيرات البيئية، وتباين هذه التكوينات مرتبط بشكل متوقع بالتباين في التأثيرات البيئية.² استنادا لدراسة (Hannan, & Freeman, 1977) تصميم المنظمات يتأثر بيئتها وفقا للطرق التي تتم بها صياغة الاستراتيجيات وكيفية اتخاذ القرارات، بشكل خاص المدراء قادرون إما على عزل منظماتهم عن الاضطرابات البيئية أو لترتيب التعديلات من أجل تكييف الهيكل التنظيمي معها.³

تواجه المنظمات في هذه البيئات العديد من العناصر المميزة التي تبقى كما هي أو تتغير ببطء وتتطلب ممارسات تسويقية وإنتاجية وإدارية مختلفة جدا. المنظمات في مثل هذه البيئة لديها حاجة كبيرة لمعالجة المعلومات للحد من عدم اليقين ومن المتوقع أن صناعات القرار في هذه المنظمات أكثر عرضة لمواجهة وتيرة أعلى من المهام غير الروتينية والمتراصة.⁴ في اتخاذ قرار بشأن اعتماد نوع هيكل المنظمة تبعا ل (Duncan, 1979) يحتاج المدراء أولا إلى فهم خصائص البيئة التي هم فيها والمطالب التي تفرضها هذه البيئة على المنظمة من حيث المعلومات والتنسيق، فالبيئة مفهومة يمكن للمدير المضي قدما في عملية التصميم لذلك فإن الخطوة الأولى في تصميم هيكل التنظيم هي تحديد بيئة المنظمة.⁵

¹ Tushman, Michael L., and David A. Nadler. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design." *The Academy of Management Review*, vol 3, no 3, 1978, p: 615..

² Kimberly, John R. "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations." *Administrative Science Quarterly*, vol 20, no 1, 1975, p: 1..

³ Hannan, Michael T., and John Freeman. "The Population Ecology of Organizations." *The American Journal of Sociology*, vol 82, no 5, 1977, p: 930.

⁴ Yazdani, Naveed. "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty." *Business Review*, vol 5, no 2, 2010, p: 63..

⁵ Duncan, Robert. "What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer." *Organizational Dynamics*, vol 7, no 3, 1979, p: 62.

وبذلك يركز تصميم هيكل المنظمة استجابة لمختلف التغييرات البيئية ومحاولة التكيف معها.¹ كما أكدت دراسة (Emery & Trist, 1965) أن المشكلة الرئيسية في دراسة التصميم التنظيمي تتمثل في تغير السياقات البيئية التي توجد فيها المنظمات بمعدل متزايد ونحو التعقيد المتزايد.²

فالبينة وبقال (Astley & Fombrun, 1985) تعتبر أكثر العوامل الخارجية صعوبة، وهي سياق يفرض خيارات للعمل التنظيمي. على الرغم من أن البيئة تتكون من "الفرص" التي يمكن استغلالها، إلا أنه يُنظر إلى هذه الفرص على أنها تُمنح من الخارج، ومسؤولية المدراء هي الرد على القيود الخارجية من خلال إدراك المعلومات ومعالجتها بدقة بشأن الاتجاهات والأحداث البيئية التي نشأت خارج نطاق سيطرة المنظمة.³

بالتالي فإن عدم اليقين البيئي يجذب الهيكل التنظيمي في اتجاهات مختلفة من حيث: ⁴

➤ عدم القدرة على التنبؤ يتعلق ببعء أن تكون فعالة واستكشافية، وتصميم هيكل معالجة المعلومات بكفاءة واستغلال الموارد الداخلية.

➤ التعقيد الهيكلي يسحب التنظيم ليس فقط نحو هياكل أكثر عضوية، ولكن أيضا تجاه المزيد من الهياكل الميكانيكية نتيجة استثناءات التعقيد البيئي.

¹ Sathe, Vijay. "Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure." *Academy of Management Journal*, vol 21, no 2, 1978, p: 236.

² Emery, Fred E, and Eric L Trist. "The Causal Texture of Organizational Environments." *Human relation*, vol 15, no 1, 1965, p: 21.

³ Astley, W. Graham, and Charles J. Fombrun. "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments." *The Academy of Management Review*, vol 8, no 4, 1983, p: 576.

⁴ Gulløv, Thomas. "Structural Limitations in Organizational Design: The Integration-Differentiation Paradigm." *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 2006, p: 37.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل استخلصنا أن الهيكل التنظيمي هو التركيب الداخلي للمنظمة الذي يحدد الإدارات والأجزاء المكونة له، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات والعلاقات المتبادلة بينها من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلاله يتم تحديد نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

كنتيجة تتبع مسار تطور تصميم الهيكل التنظيمي يتضح أن الهيكل التنظيمي مرهون بتطورات البيئة التي يعمل فيها، فالتصميم يعتبر استجابة إلى ما تفرضه من تحديات وهذا يتم تفسيره من خلال الاختلافات بين التصميم التقليدي والتصاميم الحديثة.

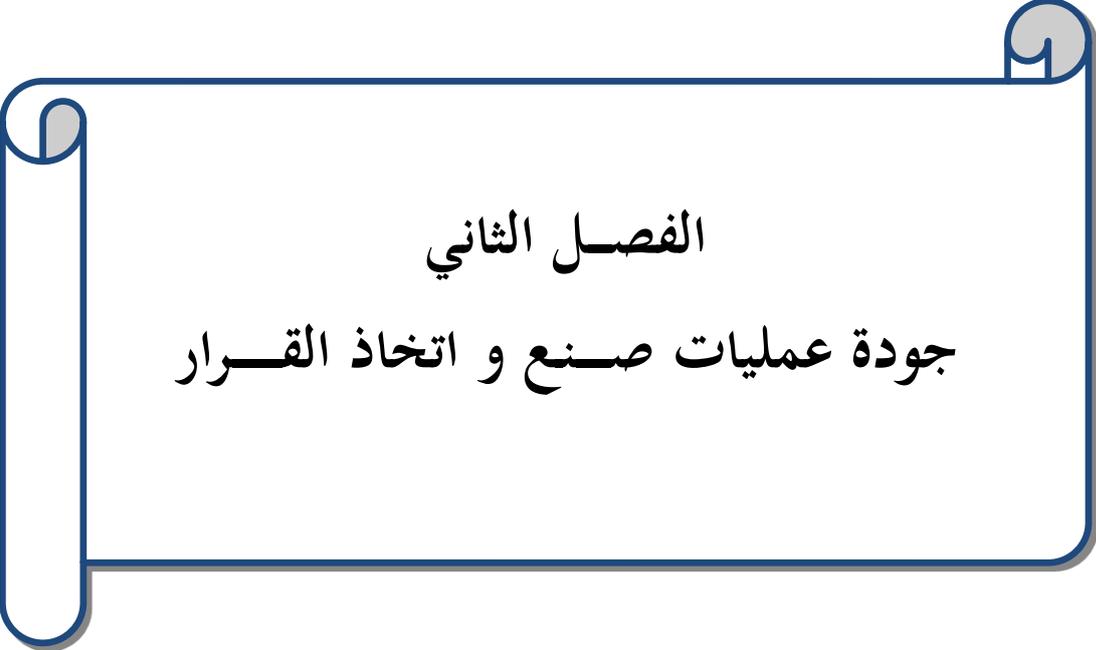
واعتمادا على أهم الدراسات المتعلقة بأبعاد الهيكل التنظيمي توصلنا إلى نتيجة مفادها انفراد كل دراسة بأبعاد وذلك حسب خصوصية متغيرات محل الدراسة.

ووفقا لذلك تنقسم أبعاد الهيكل التنظيمي إلى:

- أبعاد هيكلية، واعتمدنا في هذه الدراسة على التعقيد، الرسمية، التخصص، المركزية، اللامركزية.
- أبعاد سياقية، واعتمدنا في هذه الدراسة على التكنولوجيا، الحجم، الاستراتيجية، الثقافة، البيئة.

واستنتجنا أن الأبعاد الهيكلية من خلالها يتم التحكم في سلوك الأفراد في المنظمة والقدرة على التنبؤ به لتحقيق الأهداف المسطرة التي تعتبر مرجعا للتصميم الهيكلي.

وبالنسبة للأبعاد السياقية حيث توجد علاقة متبادلة بينها وبين الهيكل التنظيمي ويتم تكييف العلاقة بينهما عن طريق الأبعاد الهيكلية فسلوك الأفراد يحدث في إطارها.



الفصل الثاني
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر المنظمة سيرورة من القرارات تشمل جميع المستويات الإدارية باختلاف خصوصيتها والمواقف التي صنعت لها، مشكلة بذلك وسيلة لبلوغ مختلف الأهداف والمرامي وذلك لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة على نحو فعال أو لاستغلال الفرص المتاحة.

فصنع القرار عملية معقدة تتشابه فيها عدة عوامل وبذلك تتمركز بين عوامل البيئة الداخلية وأهمها الهيكل بمختلف أبعاده والعوامل السياقية للمنظمة المتمثلة في (الحجم، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة، البيئة) وما تفرضه من ضرورات تسييرية يستوجب التكيف معها خاصة في ظل المنافسة التي تغيرت ملاحظها وأخذت طابع الكونية.

بخلفية المنظمة قرار يجب بناء ثقافة تسييرية وقناعة جماعية بضرورة العمل وتكامل مختلف الجهود، سعيًا لضمان جودة صنع واتخاذ القرار في المنظمة.

وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل العناصر الآتية:

المبحث الأول: أساسيات القرار الإداري

المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار

المبحث الثالث: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

المبحث الأول: أساسيات القرار الإداري

توصف عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بأنها معقدة وفوضوية وتعتبر جزء حيوي من الحياة التنظيمية، ووفقاً لـ Simon تبدأ جميع الإجراءات التنظيمية بالقرارات، وجميع القرارات هي التزامات بالعمل، لذلك أفضل طريقة لتحليل سلوك المنظمة هي تحليل الهيكل وعمليات صنع القرار.¹ سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية القرار الإداري وأهم المفاهيم المرتبطة به.

المطلب الأول: القرار الإداري والمفاهيم ذات الصلة

يعتبر القرار من بين أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة، ولا يوجد اتفاق حول مفهوم موحد للقرار بسبب اختلاف زمن ومدخل دراسته سنحاول عرض أهم المفاهيم.

القرار عرفه بيرنارد على أنه تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من البدائل المتاحة اتخذها ويكون ذلك اعتماداً على قدرات المدير في اختيار أفضل البدائل المتاحة لديه لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها في مجالات أنشطته نحو تحقيق الأهداف.²

كما عرف القرار بأنه حكم لتحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.³

في دراسة (Rowe et al, 1984) ذكر القرار على أنه: "إجابة على بعض الأسئلة، الاختيار بين بديلين أو أكثر".⁴

يتم وصف القرار في قاموس Webster على أنه نتيجة يتم التوصل إليها، كما يعرف بأنه اختيار واع للتصرف أو التفكير بطريقة معينة في موقف خاص.⁵

¹Choo, C W. "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions." Corporate Communications: An International Journal , vol 4, no 2, 1999, p: 330.

²غنية شبيخي، "تكامل أنواع نظم المعلومات واثره في ترشيد القرارات الإدارية -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية والبنوك"، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 156.

³Kozioł-Nadolna, Katarzyna, and Karolina Beyer. "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations." Procedia computer science, vol 192, 2020, p: 2376

⁴Al-Omari, Aieman Ahmad. "The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals." International Education Studies, vol 6, no 7, 2013, p: 100.

⁵Al-Tarawneh, Hussien Ahmad. "The Main Factors Beyond Decision Making." Journal of Management Research, vol 4, no 2, 2012, p: 3.

يرى (Nutt, 1984) أن القرار هو محصلة مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بالعمل.¹ بينما يتم النظر إلى القرارات على أنها تمثل المعاملات الأساسية للمنظمات للتفوق على منافسيها.² وقد عرف (Stefanell2001)القرارات على أنها التزام الأفراد أو المنظمة بالنشاط ضمن نسق محدد مرتبط بالهدف والغاية التي يجتحيقها وكذلك مرتبطة بالمعلومات المتنبأ بها والأفكار المتعلقة بالاستراتيجيات المختارة، بالإضافة إلى أن القرارات أنشطة مختارة بكيفية تؤدي إلى تحقيق المخرجات المرغوبة.³ حسب وجهة نظر(Puseljic et al., 2015)القرار مرادف للإدارة فكل وظيفة إدارية محكومة بقرار.⁴

كما تستوجب الإشارة إلى أن مفاهيم القرار تختلف باختلاف النظريات الإدارية ومناهجها وفقا للتالي:

➤ **نظرية القرار الكلاسيكي:** تنظر إلى صانع القرار على أنه يتصرف في عالم من اليقين التام. وهي تفترض أن: "صانعي القرار موضوعيون ولديهم المعلومات الكاملة للنظر في جميع البدائل الممكنة وتنائجها قبل اختيار الحل الأمثل " 5 .

➤ **نظرية القرار السلوكي:** تركز على أهمية العناصر النفسية المؤثرة في كيفية الوصول للقرار وتستخدم الإدراك لشرح عملية صنع القرار.⁶ كما يتم دمج الجانب الرسمي وغير الرسمي للتفكير التنظيمي لاتخاذ القرار المناسب.⁷

¹ Nutt, Paul C. "Types of Organizational Decision Processes." Administrative Science Quarterly (1984): 416.

² Grušovnik, Damjan, and Alenka Kavkler. "Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia." Našegospodarstvo/Our economy, vol 63, no 4, 2017, p: 66.

³ فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالكفاءة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 60.

⁴ Puseljic, Mato, Ana Skledar, and Ivan Pokupec. "Decision-Making as a Management Function." Interdisciplinary Management Research, vol 11, 2015, p: 234.

⁵ Li, Bin. "The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as Not Providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions." International Journal of Business and management, vol 3, no 6, 2008, p: 153.

⁶ Oliveira, Arnaldo. "A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model." Electronic journal of business ethics and organization studies, vol 12, no 2, 2007, p: 12.

⁷ Ugwulashi, Chima Sebastine, and Florence Imaobong Archibong. "Human Relations Concept: A Dynamic Approach to Achieving Effective Goals in School Administration." Journal of Educational and Social Research, vol 2, no 8, 2012, p: 54.

➤ **نظرية القرار الظرفية:** القرار مصدره الدافع باعتباره معيار مرجعي للتعرف على المشكلة وقيودها، وتشكيل نموذج استخدام المعلومات لتشكيل السلوكيات اللازمة لحل المشكلة.¹

➤ **نظرية القرار الكمي:** القرار هو نتيجة استخدام مجموعة من المتكاملات والأساليب والتقنيات لتحليل الأرقام وحل مشاكل معينة،² فالقرار أساسه التفكير الرياضي.³

وبذلك القرار يعبر عن الاستجابة الواعية والعقلانية من أجل الاختيار بين بديلين أو أكثر، بصدد حل مشكلة معينة أو لاستغلال الفرص المتاحة.

يرتبط القرار بمجموعة من المفاهيم وتمثل في:

إطار القرار: يستخدم مصطلح "إطار القرار" للإشارة إلى أفعال صانع القرار والنتائج والحالات المرتبطة مع اختيار معين، الإطار الذي يتحكم في تبني القرار يتمثل في طريقة صياغة المشكلة وشخصية وخصائص صانع القرار. فغالبا ما يكون من الممكن تأطير مشكلة قرار معينة بأكثر من طريقة.⁴

وحدة القرار التنظيمي: يتم تعريفها على أنها مجموعة عمل محددة رسميا داخل المنظمة تحت إشراف قائد، يوجه المسؤولين نحو تحصيل أهداف المنظمة.⁵

أسلوب القرار: هو الطريقة التي يستخدم بها الشخص المعلومات لصياغة قرار، يتم تعريف الأسلوب بواسطة ثلاثة عوامل رئيسية:⁶

◀ طريقة التفكير في المشكلة؛

◀ طريقة التواصل مع الآخرين؛

¹Kim, Jeong-Nam, and James E Grunig. "Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving." Journal of communication, vol 61, no 1, 2011, p: 122.

²Verma, Gaurav, and Khalil Sharma. "The Role of Quantitative Techniques in Business and Management." Journal of Humanities Insights, vol 1, no 1, 2017, p: 25.

³ Ben, Lillie K, and Albert P Cruz. "Intuition: An Often Overlooked Component in Organizational Decision-Making." proceedings of ASBBS, 2009.

⁴Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Springer, 1985.

⁵Duncan, Robert B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." Administrative Science Quarterly, 1972, p: 313.

⁶Al Shra'ah, Ata Elayyan M. "The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan." International Journal of Business and Social Science, vol 6, no 4, 2015, p: 56.

◀ طريقة التأثير على الأداء.

تتكون أي مشكلة في القرار من أربعة عناصر أساسية والتي تتمثل في:¹

هيكل المشكلة: هو مجموعة من الأهداف التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها، والذي سيحدد نجاح أو فشل النتيجة النهائية. في معظم مشاكل الاختيار هناك عدة أهداف متعارضة مع بعضها البعض ليتم الاختيار بينها، حيث تختلف الحلول في كيفية الوصول إلى الأهداف ويتطلب أن يجد صانع القرار أفضل حل لذلك؛

مجموعة الاختيارات أو البدائل لمسارات العمل: التي يجب على صانع القرار الاختيار من بينها، حيث توجد مشكلة القرار إذا فقط اعترف صانع القرار بـ خياران محتملان على الأقل. في بعض الحالات تكون البدائل واضحة معروفة، وفي حالات أخرى، قد يكون صانع القرار غير مدرك للعديد من البدائل المتوفرة؛

مجموعة النتائج المحتملة المرتبطة بكل اختيار: ستميز النتائج بعدم اليقين، أي أن صانع القرار ليس لديه سيطرة كاملة عليها. قد ينشأ عدم اليقين هذا بسبب القيود المفروضة على قدرة الفرد على إكمال مسار العمل المختار، أو بسبب أحداث غير متوقعة في بيئة الفرد؛
وهنا يمكن التمييز بين الاختيار والنتيجة:

◀ **الاختيار:** هو بعض الإجراءات التي يمكن لأي شخص القيام بها بدون وجود قيود؛

◀ **النتيجة:** هي بعض الأحداث المستقبلية إمكانية حدوثها محتملة، بسبب عوامل خارجة عن سيطرة صانع القرار.

مجموعة من السمات: من الضروري تحديد الطرق التي يتم بها تقييم كل نتيجة فيما يتعلق بالدرجة التي يفني بها صانع القرار بالأهداف المخطط لها. يشار إلى مقاييس الإنجاز لكل هدف كسمات. في بعض الحالات تكفي سمة واحدة لتقييم كل هدف وقد يكون من الممكن تقسيم كل هدف إلى عدة سمات.

ولأجل التفصيل في عناصر القرار نذكر أهم مرتكزاته:

¹Pitz, Gordon F, and Vincent A Harren. "An Analysis of Career Decision Making from the Point of View of Information Processing and Decision Theory." Journal of Vocational Behavior, vol 16, no 3, 1980, p: 321.

المهمة الأساسية لأي منظمة هي تنسيق جهود جميع العاملين داخلها لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى وجه الخصوص التوصل إلى اتفاق بين المديرين في مختلف المستويات في التسلسل الهرمي للمنظمات على الخطط والاستراتيجيات التي ستوجه القرارات والإجراءات، كما أن الاتفاق على الأهداف يتم البحث عنه من قبل جميعاً أجزاء المنظمة شرط ضروري لتنسيق الأهداف بقدر الإمكان، ويجب أن تكون دقيقة وقابلة للقياس وذلك لكي لا تفتقر الخطط إلى الجوهر والخصوصية.¹

حسب دراسة (Fredrickson, 1986) من المتوقع أن الأعضاء في منظمة لديها هيكل معقد سيجدون صعوبة في الاتفاق على الأهداف. عملية القرار ستكون تكرارية وسياسية إضافة على ذلك الاختلافات في الأهداف قد تجعل من الصعب تحقيق توافق في الآراء حول الغايات والحصول على اتفاق بشأن الوسائل، لذلك يقترح أن تتظافر التأثيرات المتعددة للتعقيد الهيكلي لإنتاج تحركات استراتيجية تدريجية.²

كما تعد الرغبة في الهدف اعتباراً مهما لصانع القرار، فالرغبة تعتبر الحالة الذهنية التحفيزية لصانع القرار تعكس مدى قوة صانع القرار لتشكيل (سلوكيات) محددة واختيار وسائل موجهة نحو الهدف.³

وبما أن القرار هو الاختيار الواعي والمدرك بين عدد من البدائل لحل المشكلة وعليه من أهم شروط عملية الاختيار أن تتوفر:⁴

◀ عدد من البدائل الممكنة، وان تكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع؛

◀ الحرية للاختيار بين البدائل؛

◀ كذلك الإمكانيات المادية، والتسهيلات البيئية المحيطة وعامل الوقت؛

وهذا كله يعد من المعطيات التي يجب أن تتوفر في موقف معين لأنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

¹ Goold, Michael, and John J. Quinn. "The Paradox of Strategic Controls." *Strategic Management Journal*, vol 11, no 1, 1990, p: 44.

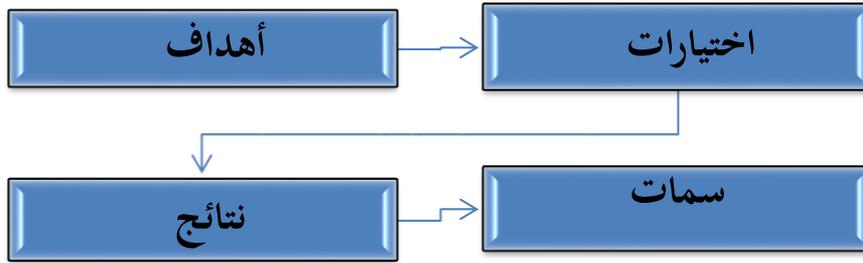
² Fredrickson, James W. "The Strategic Decision Process and Organizational Structure." *Academy of Management review*, vol 11, no 2, 1968, p: 289.

³ Bagozzi, Richard P., Utpal M. Dholakia, and Suman Basuroy. "How Effortful Decisions Get Enacted: The Motivating Role Of Decision Processes, Desires, And Anticipated Emotions." *Journal Of Behavioral Decision Making*, vol 16, no 4, 2003, p: 278.

⁴ منور عبد خوي، "الدكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين 2020/219، ص: 19.

وتسعى القرارات للوصول إلى العقلانية دون المستوى الأمثل وذلك بسبب السلوك الإنساني والحدود المعرفية التي تؤدي إلى اختيار البديل الأنسب بدلا من الأمثل.¹

الشكل (2-1): عناصر القرار الإداري



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أهمية وأنواع القرارات الإدارية

إن عملية التدقيق والتمعن في مفاهيم القرار الإداري توضح لنا الكثير من الجوانب التي تتعلق بأهمية القرارات في المنظمة، كما تؤكد على أن تأثيرها يمس المحيط المستقبلي وذلك لتعدد وتفرع أنواعها.

أولا: أهمية القرار التنظيمي

القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها، لما لها من تأثير عليهم فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه، وتؤثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها وأيضا لها تأثير على عمل المؤسسة. وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة، وبمكنا جمال أهمية القرارات في الجوانب التالية:²

➤ تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية؛

¹ Bourgeois, L. J. "On the Measurement of Organizational Slack." The Academy of Management Review , vol 6, no 1, 1981, p: 35.

² غنية ايطاحين، "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العنصر- بيج بوغريج- والإقامة الجامعية 1000 سيرير - بخميس مليانة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة الجزائر 2015، ص 36.

- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد؛
- القرارات التنظيمية تعمل على تخصيص الموارد النادرة وبالتالي هي ذات أهمية اجتماعية وفردية كبيرة وتعتبر القرارات ساحة لممارسة القيم الاجتماعية، لإظهار السلطة، وإظهار السلوك السليم والمواقف فيما يتعلق ببناء أفكار عقلانية؛¹
- العديد من أنشطة تخصيص وتوزيع الموارد على الأنشطة المختلفة تحدث داخل المنظمات وليس فيما بينها، لذلك يجب دراسة الأنواع المختلفة من متغيرات القرار، التي تمثل خصوصية أو سياسة المعايير التي يتم استخدامها في صنع القرار وذلك لفهم تخصيص الموارد داخل اعتبارات المنظمات.² وذلك للتقليل من التوتر الناتج عن التفضيلات بين صنع القرار والموارد المخصصة له؛³
- اقتراح ماكس ويبر بأن المنظمات يمكنها السعي لتحقيق أهدافها إما عن طريق مركزية السلطة (التحكم في جوهر القرارات) أو عن طريق تنظيم أنشطة الأفراد داخل التسلسل الهرمي (وصف قواعد القرار من خلال التخصص، التوحيد القياسي، أو الصفة الرسمية).⁴ وبالتالي القرارات أداة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- القرارات وسيلة يستخدمها المدراء من أجل تحقيق النتائج التنظيمية من خلال إنشاء "السياق المناسب لها"، وهذا السياق هو نتيجة لمجموعة معقدة من التفاعلات النفسية والاجتماعية والجسدية؛⁵
- تساعد القرارات على نمو المنظمة واستدامتها حيث تعتبر الأداة الأساسية المستخدمة لخلق الفرص وتعزيز نقاط القوة في المنظمة والتغلب على نقاط الضعف في المنظمة، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.⁶

¹ Feldman, Martha S., and James G. March. "Information in Organizations as Signal and Symbol." *Administrative Science Quarterly*, vol 26, no 2, 1981, p: 171.

² Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 2, 1974, p: 138.

³ Barney, Jay B., and Patrick M. Wright. "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage." *Human Resource Management*, vol 37, no 1, 1998, p: 34.

⁴ Caves, Richard E. "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure." *Journal of Economic Literature*, vol 18, no 1, 1980, p: 84.

⁵ Hansen, Gary S., and Birger Wernerfelt. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Management Journal*, vol 10, no 5, 1989, p: 401.

⁶ Alsabah, Faisal KhaleefahJasem, and Mohammed SaleemAlshura. "The Impact of Organizational Creativity on Sustainable Development in the Kuwaiti Industrial Sector." *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol 19, 2022, p: 494.

ثانيا: أنواع القرارات الإدارية

تتعدد أنواع القرارات ويكون ذلك تبعا لمستوياتها الإدارية، طبيعة القرار، مدة القرار، بيئة القرار، شكل القرار سنحاول ذكر أهم التصنيفات:

ميز (Aiken and Hage, 1968) بين القرارات المتعلقة بالعمل والقرارات الاستراتيجية:¹

- **القرارات المتعلقة بالعمل:** يتعلق الأمر بكمية مشاركة واستقلالية العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئتهم، على سبيل المثال، تحديد وتيرة خط التجميع؛

- **القرارات الاستراتيجية:** يتعلق بالسلطة "الحقيقية" أو المسؤولة عن وضع التوجه الاستراتيجي. يتم تصور المركزية هنا من حيث موضع سلطة اتخاذ القرار الاستراتيجي. عندما يتم التفكير في ابتكار جذري وتكون المخاطر عالية، فمن الطبيعي أن تقوم قيادة الإدارة العليا في التحكم في عملية صنع القرار. يمكن أن تكون القرارات بطبيعتها: مبرمجة وغير مبرمجة.

- يتم اتخاذ **القرارات المبرمجة** لتنفيذ المهام المتكررة والروتينية ويتم العمل بها غالبا في المستوى التشغيلي؛

- ويتم استخدام **القرارات غير المبرمجة** في مواقف فريدة وصعبة فهي مبتكرة في جوهرها، لأن المشكلات غير المألوفة يتم حلها من خلال حلول جديدة.

تعتبر مراحل عملية اتخاذ القرار مهمة لاتخاذ قرارات فعالة وتحقيق النتائج المرجوة، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أنه في حالة القرارات القابلة للبرمجة تقل أهمية بعض المراحل مقارنة بالقرارات غير القابلة للبرمجة. نظرا لأن القرارات القابلة للبرمجة لها هيكل محدد، فقد تم بالفعل تحقيقها تماما أو بشكل مشابه وتمت برمجتها، فليس من الضروري إضاعة الوقت في جميع مراحل صنع القرار، وقد يتم استبعاد خطوة تحديد البديل أو منحها أهمية أقل، وقد يظهر البديل الذي سيتم اختياره تلقائيا أو على الأقل قد تظل العديد من البدائل مختارة مسبقا.²

¹Koufteros, X. A., and M.A. Vonderembse. "The Impact of Organizational Structure on the Level of JIT Attainment: Towards Theory Development." International Journal of Production Research , vol 36, no 1, 1998, p: 286.

²Turan, Uğur, YahyaFidan, and CananYıldırım. "Critical Thinking as a Qualified Decision Making Tool." Journal of History Culture and Art Research, vol 8, no 4, 2019, p: 3.

استنادا للمخاطرة في مجال صنع القرار. يتم تمييز ثلاثة أنواع من مواقف صنع القرار، يمكننا القول أن معظم صناعات القرار في مجالات صنع القرار يعملون وفقا لظروف:¹

➤ اليقين: من المعروف أن كل إجراءات العمل تؤدي دائما إلى نتيجة محددة؛

➤ المخاطرة: يؤدي كل إجراء إلى مجموعة محتملة من نتائج محددة، كل نتيجة تحدث مع معلومة احتمالا؛

➤ عدم اليقين: قد تؤدي الإجراءات إلى مجموعة من العواقب، واحتمالات هذه النتائج غير معروفة.

وبالتالي فإن الوضع المحفوف بالمخاطر هو الوضع الذي تكون فيه النتائج غير معروفة لصانع القرار، وعدم اليقين قد يؤدي إلى اختيارات خاطئة.

بالنسبة لمعيار "شكل اتخاذ القرار" يشمل الأنواع التالية من القرارات:²

➤ القرارات التي يتخذها المدير بمفرده؛

➤ القرارات التي توافق على مقترحات المرؤوسين أو المشرفين أو اقتراحات من محيط المنظمة؛

➤ القرارات الجماعية التي تتخذها مجموعة من العمال؛

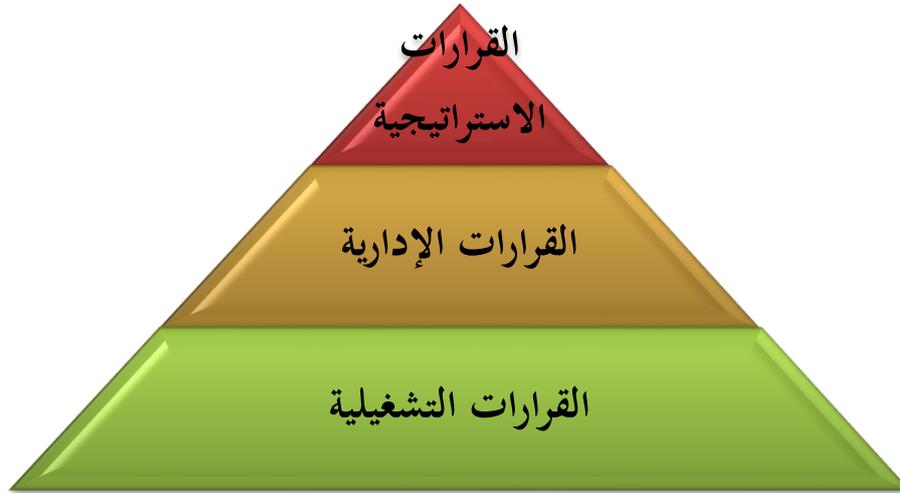
➤ القرارات الفردية للعمال أو مع دعم المستشارين.

¹Riabacke, Ari. "Managerial Decision Making under Risk and Uncertainty." IAENG International Journal of Computer Science, vol 32, no 4, 2006.

² Gajda, Waldemar, AndKoišová Eva. "Determinants Of Decision-Making Processes In Managing Innovative Activity." Journal Of Management , vol 1, 2017, p: 74.

اعتمد تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية وفقا للمستويات الإدارية حيث توجد ثلاث أنواع من القرارات في المنظمة وهي:¹

الشكل (2-2): القرارات الإدارية وفق تصنيف أنسوف



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

القرارات التشغيلية: تتعامل مع تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويخصص الجزء الأكبر من وقت المنظمة لمثل هذه الأنشطة وهذه الأنواع من القرارات معنية بعملية تحويل الموارد؛

القرارات الإدارية: المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتخصيص وعقلنة استخدام الموارد في جميع أنحاء المنظمة؛

القرارات الاستراتيجية: التي تربط المؤسسة ببيئة أعمالها حيث ينتشر تأثيرها في جميع أنحاء المنظمة بمرور الوقت.

في سيناريو العمل، من المعتاد والإلزامي أن يقوم التنفيذيون العديد من القرارات وهذه القرارات قد تكون إما بسيطة أو معقدة، ذات تأثير مرتفع أو منخفض.² ووفقا لذلك نجد:

¹ Langford, David, And Steven Male. Strategic Management In Construction. John Wiley & Sons, 2008.

² Marchisotti, Gustavo G, Maria De L C Domingos, And Rodrigo L De Almeida. "Decision-Making At The First Management Level: The Interference Of The Organizational Culture." Revista De Administração Mackenzie, vol 19, no 3, 2018, p: 13.

➤ **القرارات المعقدة:** قد يواجه صانع القرار مشاكل لا حدود لها التي يصعب تعريفها والتي لا يمكن فصلها بسهولة عن سياق تواجدها لأن هناك الكثير من العوامل غير المعروفة المحيطة بالمشكلة، إضافة إلى ذلك قد تكون المشكلات غير المحدودة مشكلات جديدة في ظل هذه الحالة، يفتقر الأفراد إلى المعرفة للتعامل مع المشكلة؛¹

➤ **القرارات البسيطة:** تتجلى في المواقف اليومية والمهام الروتينية وهي جزء من المهام الأكبر التي يحاول صانع القرار إنجازها، فصنع القرار هو مسألة توجيه حفاظ على التدفق المستمر للسلوك الموجه نحو مجموعة الأهداف وليس مجموعة الأحداث المنفصلة لمعضلات الاختيار.²

وفقاً لـ (Mintzberg, 1976) ميز بين قرارات المشكلات والفرص والأزمات بشكل أكثر وضوحاً في روتين التعرف وفقاً للتالي:³

➤ غالباً ما يتم استحضار قرار الفرصة بفكرة، ربما بحافز واحد، على الرغم من أنه قد يظل كامناً في ذهن الفرد حتى يكون في وضع يمكنه من التصرف بناء عليه؛

➤ عادة ما تكون قرارات الأزمات تثيرها منبهات مفاجئة وبشكل لا لبس فيه، وتحتاج الاهتمام الفوري كما في حالات الحريق أو الإفلاس؛

➤ **قرارات المشكلة** تتطلب عادة محفزات متعددة من المفترض أن يرغب صانعو القرار في قراءة الموقف قبل اتخاذ أي إجراء. قد يكون صانع القرار متردد في التعامل مع مشكلة لا يرى حلاً واضحاً لها، بالمثل قد يتردد لاستخدام فكرة جديدة. ولكن عند الموازنة مع حالة القرار من المرجح أن يبدأ المدير في اتخاذ إجراءات اتخاذ القرار.

كما أن كل قرار يعتمد على عدد من العوامل، بما في ذلك تأثير مصدره، مصلحة صانع القرار فيها، والمكافأة المتصورة لاتخاذ الإجراءات، وعدم اليقين المرتبط به، والاحتمال الملحوظ للنجاح في إنهاء القرار.

¹ Li, Bin. "The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as Not Providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions." International Journal of Business and management, vol 3, no 6, 2008, p: 151.

² Polič, Marko. "Decision Making: Between Rationality and Reality." Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, vol 7, no 2, 2009, p: 83.

³ Mintzberg, Henry, DuruRaisinghani, and André Théorêt. "The Structure of "Unstructured" Decision Processes." Administrative Science Quarterly, vol 21, no 2, 1976, p: 253.

وفي نفس السياق تطرقت دراسة (Fredrickson, 1985) للإشكالية التالية لماذا تحفز المشاكل والفرص عمليات اتخاذ القرار المختلفة؟ قد يكون أحد التفسيرات هو أن صانعي القرار يميزونها في البداية ودوافع اتخاذ القرار لها آثار إيجابية أو سلبية.

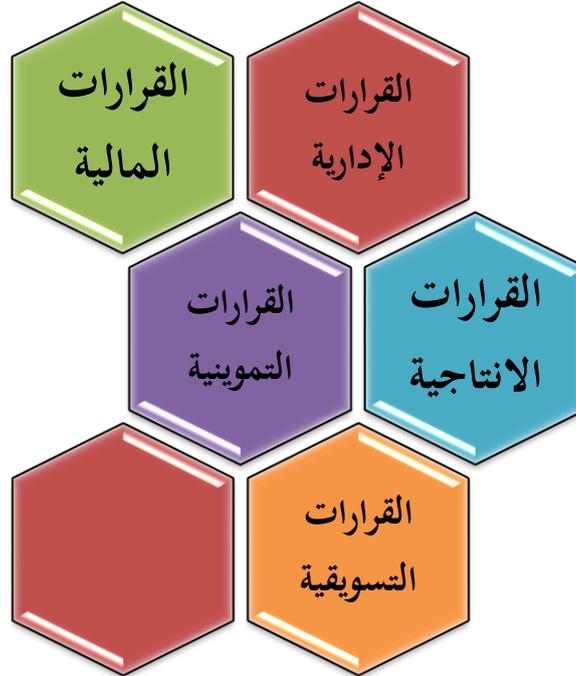
فمثلاً، يتوقع المدراء أن تكون الدوافع التي يصفونها على أنها مشاكل سلبية الآثار على مؤسساتهم لذلك، وفقاً لحدودهم المعرفية وحدود موارد مؤسساتهم، عندما يتم مواجهة مشاكل في المنظمة من المرجح أن تجرى تحليلات، ويتم البحث على نطاق واسع عن المعلومات وبشكل عام الانخراط في أنشطة تهدف إلى أن تكون شاملة. عدم القيام بذلك سيكون بمثابة تجاهل النتائج السلبية للقوة المحفزة.

في المقابل يتوقع المدراء دوافع اتخاذ القرار التي يصفونها فرصاً لإحداث آثار إيجابية كبيرة على مؤسساتهم. لا توفر القرارات التي تحركها الفرص حلولاً ضرورية. على العكس من ذلك، مجرد الاستجابة لهذه المنبهات يخلق فوائد غير متوقعة. لذلك يبدو أن المديرين يميلون ببساطة إلى استغلال الفرص دون إجراء تحليلات والبحث على نطاق واسع عن المعلومات أو اتخاذ إجراءات تهدف إلى أن تكون شاملة.¹

إضافة إلى ذلك فالقرارات تتفرع وفقاً لوظائف المؤسسة:

¹ Fredrickson, James W. "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes." *Academy of Management Journal*, vol 28, no 4, 1985, p: 823.

الشكل (2-3): القرارات وفقا لوظائف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وبناء على ما سبق تحديده من أنواع قرارات المنظمة، نستنتج أن المنظمة هي وحدة معقدة من مجموعة القرارات التي تشكلها وفقا لخصوصيتها ومجال نشاطها والبيئة التي تنشط فيها لذلك لا يمكن حصر المنظمة بنوع واحد من القرارات.

المطلب الثالث: آليات المنظمة للتأثير على قرارات

اعتمادا على (Simon, 1997) تتمثل السياسات والآليات التي تستعين بها المنظمة للتوجيه والتأثير على قرارات أفرادها في:¹

- تقسم المنظمة العمل بين أعضائها، بحيث يتولى كل فرد مهمة معينة لإنجازها، وبذلك يوجه ويحدد من انتباهه لتلك المهمة. مثلا يلتزم موظف شؤون الموظفين بالتوظيف والتدريب والتصنيف وعمليات الموظفين الأخرى. لا يحتاج إلى تقديم

¹ Simon, Herbert A. Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. Free Press, 1997.

الفصل الثاني: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

تنازلات خاصة للمحاسبة أو التخطيط، والتي تعتبر حيوية بنفس القدر لإنجاز مهمة المنظمة، لأنه يعلم أنه تم توفيرها في مكان آخر في الهيكل التنظيمي؛

- تضع المنظمة ممارسات معيارية من خلالها يتم اتخاذ القرار مرة واحدة (أو على الأقل لفترة من الوقت) وبذلك إجراءات المهام وكيفية القيام بها لكل فرد تكون محددة؛

- تنقل المنظمة القرارات إلى أسفل الهرم (وأفقيا أو حتى الأعلى) حسب رتبها من خلال إنشاء أنظمة السلطة والتأثير. الشكل الأكثر شيوعا هو التسلسل الهرمي للسلطة؛

- توفر المنظمة قنوات اتصال تعمل فيها كل الاتجاهات التي تتدفق من خلالها المعلومات لصنع القرار. تعتبر هذه القنوات رسمية وغير رسمية؛

- تقوم المنظمة بتدريب وتلقين أعضائها هذا يسمى بالتأثير، لأنه يضح في الجهاز العصبي لأعضاء المنظمة معايير القرار التي ترغب المنظمة بتوظيفها. يكتسب عضو المنظمة المعرفة أو المهارة التي تمكنه من تحقيق القرارات بنفسه وبذات الطريقة التي ترغب المنظمة أن يقررها.

كما تتم الإشارة إلى أن القرارات الإدارية كعملية و ظاهرة لا تقتصر على جانب واحد، بلتداخل فيها عدة متغيرات وفقا للجدول التالي:

الجدول (1-2): الجوانب المتعلقة بالقرارات الإدارية

المضمون	جانب القرارات الإدارية
القرارات نتيجة عملية منظمة لتصل الإدارة إلى الأهداف المحددة وذلك من خلال التمايز في سلطة اتخاذ القرار. حيث يمكن للمدراء العمل على إشراك الموظفين الإداريين في العمليات المساعدة في التحضير وإعمال القرارات على مختلف المستويات الهرمية؛	الجانب التنظيمي للقرارات الإدارية
عندما يكون لدى المنظمات موارد محدودة يجب على المديرين تطبيق نهج تحليلي متعدد المعايير لأنه يضمن أفضل تحقيق الأهداف وتحسين مؤشرات أداء المنظمات؛	الجانب الاقتصادي للقرارات الإدارية
يجب على المنظمة النظر في الأنشطة التي تؤثر على اختياراتهم لأنها ليست مرتبطة فقط بمسؤولياتهم المهنية ولكن أيضا اتجاه المواقف السلوكية للموظفين، لذلكمن الضروري لتطوير البرامج الاجتماعية المختلفة التي تخفف من ضغوطات العمل؛	الجانب النفسي للقرارات الإدارية

الفصل الثاني: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

الجانِب المنطقي للقرارات الإدارية	يتم الاعتماد على المنطق في تحليل وتفسير المشكلات بدلا من الاندفاع أو المخاطرة في اتخاذ القرارات؛
الجانِب التكنولوجي للقرارات الإدارية	تتم معالجة المعلومات المرتبطة بالقرارات باستخدام التسهيلات التكنولوجية للمنظمات مثل الإنترنت والبرامج المختلفة لتنميتها وتوصيل المعلومات بشكل أسرع؛
الجانِب الاجتماعي للقرارات الإدارية	القرارات هي أساس مسؤولية اجتماعية ومعايير أخلاقية لأنها لا تقتصر على الأبعاد الاقتصادية فقط بل يجب أن تساهم أيضا في رفاهية المجتمع؛
الجانِب القانوني للقرارات الإدارية	يركز على النظام التشريعي للبلاد والعواقب القانونية لأنشطة المنظمة. كل (حقوق، التزامات، مسؤوليات، إلخ) المنظمة خاضعة للوائح القانونية.

Source: Anguelov, Kiril, and Ivaylo Stoyanov. "Aspects of Managerial Decision Making in Organizational Environments." KSI Transactions on Knowledge society, vol 6, no 2, 2013, p: 27.

المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار

كانت المهمة الأساسية في الفكر الإداري هي تسجيل وتحليل الدوافع والبدائل المتاحة والإجراءات التي أدت إلى اتخاذ قرارات أثرت بشكل مباشر على العديد من الأفراد، وساعدت بشكل غير مباشر على تشكيل المؤسسات التي يوجد فيها الجزء الأكبر من العنصر البشري. وتمثل المهمة الإضافية في إلقاء نظرة على عملية صنع القرار نفسها، تحليل الترتيبات المؤسسية التي اتخذت القرارات في إطارها، للتحقيق في كيفية ولماذا تغيرت العمليات والمؤسسات بمرور الوقت، وأخيرا للنظر في كيفية تأثير هذه التغييرات على صناعات القرار بالنسبة للتاريخ الإداري.¹ من خلال هذا المبحث سنوضح التداخل بين صنع واتخاذ القرار وأهم نماذج وأساليب صنع القرار في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم صنع واتخاذ القرار

يمكن الإشارة إلى أن بعض الباحثين يخلط بين مفهومين مرتبطين هما صنع القرار واتخاذ القرار ويستخدمان بمعنى واحد، غير أن حقيقة الأمر أنهما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار.

حيث أن صنع القرار هو عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل تتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها وهي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.²

وفقا لدراسة (Harrison, 1996) صنع القرار هو عملية ديناميكية: معقدة، مليئة بالردود والأفكار الجانبية، مليئة بالبحث والتحويلات جمع وتجاهل المعلومات، تتشابك فيها ظروف عدم اليقين والصراع، إنها وحدة عضوية لكل من مرحلتي ما قبل اتخاذ القرار وما بعد القرار.³

تنطوي عملية صنع القرار Decision Making على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بجلها، أما اتخاذ القرار Decision Taking فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع

¹Chandler, Alfred D. "Decision Making and Modern Institutional Change." The Journal of Economic History, vol 33, no 1, 1973, p: 3.

²مهديد فاطمة الزهراء، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعريبيج"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص: 63.

³ Harrison, E. Frank. "A Process Perspective on Strategic Decision Making." Management Decision, vol 34, no 1, 1996, p: 49.

القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.¹ وبذلك صنع القرار هو عملية بناء معايير الاختيار (أو الوظائف) والاستراتيجيات واستخدامها لاختيار قرار من بين مجموعة من البدائل الممكنة.²

استنادا إلى (Federico, 2020) في عملية صنع القرار يتم تمثيل فعل صنع القرار من خلال التفكير المنطقي لاختيار البديل الأنسب ضمن سلسلة من الخيارات يمكن اعتبار عملية صنع القرار نتيجة للعمليات العقلية (المعرفية والعاطفية) والتي تحدد اختيار مسار العمل بين البدائل المختلفة وكل عملية من عمليات صنع القرار تنتج خيارا نهائيا، بينما اتخاذ القرارات يتطلب عادة تقييم خيارين على الأقل التي تختلف فيما يتعلق بالخصائص والعناصر المختلفة.³ الاختيار يتطلب من الشخص إجراء تقييم شامل لمختلف البدائل باستخدام طرق محددة للبحث عن المعلومات ومعالجتها.

حسب دراسة (Gonzalez, 2016) صنع القرار هو عملية معرفية "عالية المستوى" يمكن تمييزها بوضوح عن العمليات الأخرى بطريقتين على الأقل: فهي تبني على عمليات معرفية أساسية مثل الإدراك والذكاء والانتباه، ويتم تحديدها بشكل فريد من خلال عملية الاختيار بين البدائل سواء كانت موجودة في نفس الوقت أو أنها تتطور بمرور الوقت. تتأثر عملية الاختيار بالعمليات المعرفية التي تحدث قبل اتخاذ القرار (على سبيل المثال، الإدراك والاعتراف والحكم) وتلك التي تحدث بعد اتخاذ القرار (على سبيل المثال، التغذية الراجعة والتعلم). والجدير بالذكر أن عملية الحكم التي تسبق الاختيار تنطوي على تقييم مزايا وتفضيلات البدائل المختلفة.⁴ في حين أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة التي يقوم فيها متخذ القرار بالاختيار من بين البدائل أو الحلول المتاحة، والتي مصدرها من داخل مراحل صنع القرار، أو حتى من خارجها أحيانا بالاستناد إلى خبرة وتجربة وشخصية متخذ القرار، ومدى فهمه للظروف المحيطة بالمشكلة.⁵

في الجدول التالي نوضح أهم الاختلافات بين صنع القرار واتخاذ القرار:

¹ ميرزا أبو نجم، "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات" دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017/2018، ص: 19.

² Wang, Yingxu, and Guenther Ruhe. "The Cognitive Process of Decision Making." *International Journal of Cognitive Informatics & Natural Intelligence*, vol 1, no 2, 2007, p: 78.

1, no. 2 (2007): 78.

³ deAndreis, Federico. "A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process." *Open Journal of Applied Sciences*, vol 10, no 6, 2020, p: 290.

⁴ Gonzalez, Cleotilde. "Decision-Making: A Cognitive Science Perspective." *The Oxford handbook of cognitive science*, 2016, p: 249.

⁵ محمد بن موسى، "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض سطيف"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 56.

الجدول (2-2): أهم الاختلافات بين صنع القرار واتخاذ القرار

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.	مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة
درجة الشمول	أشمل وأكثر دعماً كونها تتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
متابعة وتحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي بالوصول للقرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة ويتخذ القرار على عكسها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار

المصدر: هاشم السرسك، "أثر لذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة لداخلية و الأمن الوطني الفلسطيني"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص: 38.

ومن أجل التفصيل في العلاقة بين صنع واتخاذ القرار نستعرض أهم الاختلافات في مراحل صنع القرار وفقاً لمجموعة من الدراسات:

الجدول (2-3): مراحل صنع القرار وفقا لمجموعة من الدراسات

الدراسة	مراحل صنع القرار
Simon (1965)	<ol style="list-style-type: none"> 1. عمليات الذكاء وتوجيه الانتباه؛ 2. عمليات اكتشاف وتصميم مسارات العمل؛ 3. العمليات الممكنة لتقييم البدائل والاختيار بينهم.
John Dewey (1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1. الوعي للمشكلة أو التهديد أو التحدي أو الفرصة؛ 2. تحديد الحلول البديلة؛ 3. اختيار البديل الأكثر فعالية في حل الصعوبة أو استغلال الفرصة؛ 4. التزام الموارد التنظيمية بتنفيذ الخيار؛ 5. إعادة الالتزام. يُنظر إليها أيضا على أنها مرحلة تقييم، يتم فيها يجدد صانع القرار من الناحية السلوكية التزامه تجاه مسار عمل.
Newman (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاعتراف بحالة تتطلب اتخاذ قرار؛ 2. تحديد وتطوير مسارات العمل البديلة؛ 3. تقييم البدائل؛ 4. اختيار أحد البدائل؛ 5. تنفيذ مسار العمل المختار.
Phillips (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد جميع البدائل الموجودة؛ 2. تقييم البدائل حسب التفضيلات ونتائجها المحتملة؛ 3. تجميع المعلومات؛ 4. التبديل بين التفضيلات والنتائج؛ 5. اختيار أنسب البدائل للقرار.
Rowe et al. (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد المشكلة؛ 2. إيجاد البدائل وتحليلها؛ 3. تنفيذ القرار مع الأخذ في الاعتبار الاستراتيجية المطلوبة والوقت والجهد المطلوبة والموارد المتاحة؛ 4. تحقيق النتائج التي تنطوي على تقييم النتيجة، وإجراء التغيير، واستمرار العمل؛ 5. النظر في عواقب القرار على المدى الطويل.
Mason (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. التحفيز، الذي يثير صانع القرار؛ 2. الطريقة التي يستجيب بها الفرد للحافز؛ 3. التفكير في المشكلة؛ 4. تنفيذ القرار؛

5. تحديد فاعلية القرار سواء كان يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة أم لا.	
1. تحديد المشكلة والصياغة؛ 2. الاستكشاف، وإضفاء الطابع الرسمي، وحل المشكلات؛ 3. نشر القرارات وتنفيذها.	Bantel & Jackson (1989)
1. تحديد وتشخيص المشكلة؛ 2. تطوير مسارات العمل؛ 3. اتخاذ القرار.	Mintzberg, H.
1. تحديد المشكلة؛ 2. توليد الحلول والبدائل؛ 3. اختيار أفضل بديل؛ 4. تنفيذ الحل المطلوب.	Verma (2014)
1. تحديد حالة صنع القرار؛ 2. تحديد مشكلة صنع القرار؛ 3. توليد نموذج صنع القرار؛ 4. خلق بدائل كافية؛ 5. اتخاذ القرار النهائي.	Gajda and Eva (2017)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول أن العديد من القرارات تتبع المراحل الأساسية لتحديد المشكلة وتطويرها واختيارها وحالة القرار تحدد المسارات الواجب إتباعها، وتشارك مراحل في الوصول إلى الغاية النهائية لاتخاذ قرارات تحقق الأهداف المرجوة.

وبذلك نستنتج أن صنع القرار هو عملية بناء استدلالات معرفية من اجل إصدار الأحكام لإيجاد حل للمشاكل المطروحة أو كيفية لاستغلال الفرص المتاحة يتم من خلالها تحديد مسارات العمل المنسجمة مع حالة القرار، أما اتخاذ القرار هو مرحلة من مراحل صنع القرار يتم الاختيار فيها بين البدائل المتاحة باستخدام المعايير التي تمت صياغتها والتوصل إليها في مرحلة صنع القرار. لذلك ستعتمد على مصطلح صنع القرار لشموليته في المباحث التالية.

المطلب الثاني: أساسيات صنع القرار

صنع القرار عملية شاملة ومتكاملة تتداخل فيها عدة متغيرات وأهمها تلك المتعلقة بالجوانب الإنسانية لصانع القرار، فالمنظمة عبارة عن سيورة قرارات كفيلة بنجاحها.

أولاً: متطلبات عملية صنع القرار

يفترض الإطار المفاهيمي لصنع القرار وجود مايلي: ¹

➤ **معرفة المشكلة:** التي تحدث تتطلب صحة القرارات معلومات مختلفة عن الأحداث والحقائق والظواهر التي يمكن استخدامها في عملية الإدارة، يجب أن تتميز بالموثوقية الدقة والسهولة والسرعة في الوصول إليها والفعالية من حيث التكلفة؛

➤ **ضرورة الاستجابة:** وما ينتج عنها من إلحاح اتخاذ القرار؛

➤ **معرفة صانع القرار:** خاصة في مجال معالجة واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها؛

➤ **شخصية صانع القرار:** والتي تتكون من: الذكاء، والشعور بالمسؤولية، والميل للمخاطرة، والقدرة تعاون مع الآخرين؛ والحساسية اتجاه المشاكل، الطموح والاستقلال، قناعة صانع القرار بجدوى الأهداف؛

➤ **تكاليف جمع ومعالجة المعلومات:** والتي لا يمكن أن تكون أعلى من النتائج المتوقعة للعمليات؛

➤ **القواعد القانونية؛**

➤ وتضيف دراسة (Jepsen & Dilley, 1974) أن ترتيب المعلومات في مفاهيم صنع القرار يكون وفقاً لوظائفه، وينظر في اثنين أو أكثر من الإجراءات البديلة والعديد من النتائج أو العواقب المتوقعة من كل إجراء، ولكل نتيجة خاصيتان: احتمال حدوثها في المستقبل، والقيمة أو الأهمية النسبية لصانع القرار.

➤ لذلك يتم ترتيب المعلومات وفقاً لاستراتيجية تمكن صانع القرار من إدراك مسار مفيد للعمل والالتزام بهذا الإجراء²

¹Kościelniak, Helena, and Agnieszka Puto. "Big Data in Decision Making Processes of Enterprises." *Procedia computer science*, vol 65, 2015, p: 1052.

²Jepsen, David A., and Josiah S. Dilley. "Vocational Decision-Making Models: A Review and Comparative Analysis." *Review of Educational Research*, vol 44, no 3, 1974, p: 332.

ثانياً: خصائص صنع القرار

على أساس عدة جوانب من صنع القرار، يمكن اشتقاق الخصائص التالية:¹

- صنع القرار هو جزء لا يتجزأ من التخطيط. يجب على كل مخطط اختيار حل مناسب أو بديل من بين الخيارات المتاحة؛
- ينطوي على حكم وتقدير صانع القرار؛
- إنها ليست عملية عقلانية تماماً لأن القرارات لا بد أن تتأثر بشخصية الذي يصنعها؛
- تنطوي القرارات التي يتخذها المديرون على التزام المنظمة بتبني طريقة عمل محددة واستخدام الموارد بطريقة معينة؛
- صنع القرار عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على تدخل الفرد وكذلك العوامل الاجتماعية؛
- سيأخذ المدير الذكي دائماً في الاعتبار الآثار الاجتماعية والإنسانية المترتبة على اتخاذ قرار قبل اتخاذ قرار نهائي؛
- صنع القرار هو نشاط هادف لأنه موجه نحو تحقيق هدف؛
- يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين لحل المشاكل وحل الأزمات والصراعات ومعالجة الوضع؛
- قد يكون للقرارات التي يتخذها المديرون في بعض الأحيان تأثير سلبي لفترة قصيرة من الزمن؛
- يتطلب صنع القرار حرية كافية لمنحها للمديرين حتى يتمكنوا من الاستفادة منها الخبرة والمهارة والحكم؛
- كما تضيف دراسة (jacobby, 2006) أن المعلومات ضمن عملية صنع القرار تدار من خلال التلاعب البشري بالمعلومات، قد يكون بعض الأفراد في عملية صنع القرار قادرين على التفكير بسرعة. قد يفضل صانعو القرار الآخرون التحليل بطريقة منهجية.²

¹ Panpatte, Suraj, and VD Takale. "To Study the Decision Making Process in an Organization for Its Effectiveness." The International Journal of Business Management and Technology , vol 3, no 1, 2019, p: 74.

² Jacoby, Jill Michaela. Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance and Use, 2006.

ثالثا: العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار

عملية صنع القرار مقيدة بعدة عوامل تمثل أهمها في:

- إدارة المنظمة التي تحكم سير العمل؛
 - سمات الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار وما يحملونه من خلفيات اجتماعية وثقافية التي تشكل أساس سلوكياتهم؛¹
 - شخصية المدير فمن بين أدواره صانع قرار لذلك استجابته على مختلف المواقف والفرص تكون حوصلة للمهارات والدراية الخبرة التي يمتلكها؛²
 - الأخلاقيات المهنية الموجهة لسلوكيات الأفراد؛
 - العوامل السياقية للمنظمة المتمثلة في: (الحجم، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة، البيئة) سيتم شرحها في المبحث الثالث بشكل مستقل؛
 - العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة والتي تفرض قيودا: (اجتماعية، سياسية، قانونية، اقتصادية) يجب مسايرتها.
- ووفقا لدراسة (Alhawamdeh&Alsmairat, 2019) تتمثل العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار
- في:³
- حالة القرار؛
 - البيئة التنظيمية الداخلية؛
 - البيئة الخارجية؛
 - فريق الإدارة.

¹ Bachrach, Peter, and Morton S. Baratz. "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework." The American Political Science Review, vol 57, no 3, 1963, p: 632.

² Porter, Lyman W, and Edward E Lawler. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior." Psychological bulletin, vol 64, no 1, 1965, p: 33.

³Alhawamdeh, Hamzeh M, and Mohammad AK Alsmairat. "Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review." International Review of Management and Marketing , vol 9, no 4, 2019, p: 95.

المطلب الثالث: نماذج وأساليب صنع القرار

من أجل تحديد وتقييم مسارات العمل المتبعة لاتخاذ قرارات فعالة يجب الاعتماد على نماذج وأساليب توفر هيكل واضح يسترشد به كداعم لعمليات صنع القرار، والتي ترتبط بعدة عوامل مثل: درجة تعقيد القرار، مختلف القيود المحيطة به، مهارات صانع القرار.

أولاً: نماذج صنع القرار

لم يتم الاتفاق على نموذج موحد لعملية صنع القرار وذلك لاختلاف العوامل المحيطة وما تفرضه من خيارات سنحاول استعراض أهم نماذج صنع القرار وفقاً للتالي:

1. النموذج العقلاني:

في الأساس يمثل نموذج معياري حيث أنه يأخذ نمجاً إلزامياً بدلاً من النهج الوصفي لصنع القرار يحاول أن يصف بعض الافتراضات الدقيقة إلى حد ما وظروف اتخاذ القرارات بشكل رسمي للمنظمات. النموذج العقلاني هو كلاسيكي النهج في مجال نظرية القرار ويوفر أساس الانضباط الكمي وفعالاً لاقتصاد، الرياضيات، والإحصاء.¹ تشمل عناصر العقلانية ما يلي:²

- التناسق الخطوات المتخذة في عملية صنع القرار موجهة نحو مصالح المنظمة والمتعلقة بتحقيق الأهداف؛
 - الموضوعية يتم اتخاذ القرارات لصالح المنظمة. يتم تحديد أولويات أهداف المنظمة ولا يتم تفضيل المصالح الشخصية؛
 - المنطقية التنظيم المنطقي لجميع الأهداف في المنظمة، بما في ذلك الخصوصية وقابلية القياس وغيرها.
- وبذلك في النموذج العقلاني يتم فرض معايير مجردة للعقلانية لتحديد القرار "الصحيح"، ويتم تقييم صانعي القرار مقابل تلك المعايير. المشكلة هنا هي أن المعايير المجردة لا علاقة لها بما نعرفه من عملية البحث حول الطرق التي يتم بها

¹Harrison, E. Frank. "Interdisciplinary Models of Decision Making." Management Decision , vol 31, no 8, 1993, p: 27.

²Litvaj, Ivan, Olga Ponisciakova, Dana Stancekova, Jaroslava Svobodova, and Jozef Mrazik. "Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management." Sustainability, vol 14, no 1, 2022, p: 572.

اتخاذ القرارات فعليا، وتميل إلى تجاهل الجوانب الثقافية والشخصية والسياسية لصنع القرار. كما أنهم يفترضون أن هناك إجابة "صحيحة" على النحو الأمثل.¹

وفقا لـ (Simon, 1957) في النموذج العقلاني لصنع القرار ينظر الصناعون في جميع جوانب جميع البدائل من قبل اتخاذ قرار مع ذلك، فإن اتخاذ القرار الفعلي غالبا ما يكون أقل من المثالية العقلانية.²

كما سبق فالنموذج العقلاني يقوم على افتراض أن المنظمة تصل إلى أي هدف تسعى إليه، بغض النظر عن العوامل المحيطة ببيئة القرار.

بالطبع من الناحية العملية لا يوجد نظام لصنع القرار عقلاني تماما، سيحاول المدبرون والمجموعات المهتمة الأخرى التأثير على القرار النهائي من خلال تحيز الخيارات والمعايير لصالح احتياجاتهم. من دور القائد الحفاظ على بعض التوازن في هذه العملية. من أهم منتجات عملية القرار العقلاني هي إدراك الاختيار المناسب ليس بسبب المحسوبة أو من خلال ممارسة السلطة، ولكن من خلال الموازنة المنهجية للخيارات المتاحة واختيار الخيار الأفضل ليس لمجموعة معينة ولكن للمؤسسة باعتبارها وحدة واحدة.³

2. العقلانية المحدودة:

مع القيود التي تواجه صنع القرار البشري تم استبدال النظرة الكلاسيكية للعقلانية بـ "العقلانية المقيدة" التي فيها القرار يحاول الصناع إيجاد حلول مرضية.

حسب Simon (1958) بسبب محدودية القدرات الفكرية البشرية بالمقارنة مع تعقيدات مشاكل المنظمات، يستدعي السلوك العقلاني نماذج مبسطة لالتقاط الملامح الرئيسية لمشكلة ما دون التقاط كل ما فيها من تعقيدات.⁴ فالأفراد يفتقرون إلى المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق درجة العقلانية التي تحددها النماذج المعيارية للاختيار. بدلا من ذلك يطور الناس عددا من "الاستدلالات" أو الاختصارات المعرفية التي تسمح لهم بالتصرف واتخاذ القرارات

¹ Winch, Graham M., and Eunice Maytorena. "Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making." *Organization Studies*, vol 30, no 2, 2006, p: 181.

² Fisher, Craig W, InduShobhaChengalur-Smith, and Donald P Ballou. "The Impact of Experience and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making." *Information Systems Research*, vol 14, no 2, 2003, p: 171.

³ Cray, David, Loretta Inglis, and Susan Freeman. "Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities." *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol 36, no 4, 2007, p: 304.

⁴ Schwenk, Charles R. "Strategic Decision Making." *Journal of Management*, vol 21, no 3, 1995, p: 472.

التي تكون بشكل عام معقولة على الرغم من القيود المعرفية الخاصة بهم.¹ حيث رفض فكرة "الرجل الاقتصادي" القادر على اتخاذ قرارات تحقق أكبر فائدة ممكنة. واستبدالها بفكرة "الرجل الإداري" الذي يحسن جهوده في اتخاذ القرار بدلا من تعظيمها. جادل بأن القرار الذي نتخذه جيد بما فيه الكفاية وليس الأفضل بسبب تدخل العناصر البشرية في عملية صنع القرار.² ولأن عملية الحصول على المعلومات ومعالجتها مستهلكة للوقت ومجهددة يتم السعي للمفاضلة بين التكاليف والفوائد المحتملة.³

لذلك اتخاذ القرار الإداري غالبا ما يكون أقل من النموذج العقلاني لعدة عوامل، بما في ذلك:⁴

➤ التكاليف المرتفعة لجهود صنع القرار (Simon, 1979)؛

➤ حدود معالجة المعلومات لدى صانعي القرار (Abelson and Levi, 1985)؛

➤ الاختلافات في إجراءات اتخاذ القرار المعتمدة من قبل المديرين (Shafer, 1986)؛

➤ الاختلافات في قيم صانعي القرار (Payne et al, 1992).

باختصار، من الواضح أنه لا توجد نظرية رسمية للاختيار يمكن أن تضمن الصلاحية البيئية للافتراضات أو لهيكل الأهداف المدرج من قبل صانع القرار في النموذج المعياري المستخدم.⁵ فالعقلانية تأخذ في الاعتبار قيود صانع القرار القيود المعلوماتية والقدرة المعرفية لتقتصر على إيجاد حلول مرضية.⁶ باستخدام الاستراتيجيات المبسطة والاستدلالات في قواعد القرار.

¹ Lau, Richard R., and Jack S. Levy. "Contributions of Behavioural Decision Theory to Research in Political Science." *Applied Psychology*, vol 47, no 1, 1998, p: 32.

² Obi, James, and Edwin Agwu. "Effective Decision-Making and Organizational Goal Achievement in a Depressed Economy." ,2017.

³ Aldag, Ramon J. "Distinguished Scholar Invited Essay Behavioral Decision Making." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 19, no 2, 2012, p: 134.

⁴ Busenitz, Lowell W, and Jay B Barney. "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making." *Journal of business venturing* , vol 12, no 1, 1997, p: 9.

⁵ Zakay, Dan, and Stuart Wooler. "Time Pressure, Training and Decision Effectiveness." *Ergonomics*, vol 9, no 3, 1984, p274.

⁶ Pomerol, Jean-Charles, and Frederic Adam. "Practical Decision Making—from the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems." Paper presented at the Actes de la Conférence Internationale IFIP TC8/WG8, 2004

النموذج السياسي:

تميل المنظمات إلى العمل كائتلافات وقوة فرعية للتأثير على القرارات لحل الخلافات في التفضيلات والمعتقدات حول الإجراءات.¹

وفقا لدراسة (Tushman, 1977) من المنظور السياسي لا يتم اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية أو بطريقة رسمية، ولكن خلال عمليات المساومة. هذا المنظور يؤكد الاختلافات في الأهداف والتفضيلات للوحدات الفرعية ويركز على العمليات التي يتم من خلالها حل وتسوية هذه الاختلافات. (حيث تسعى إحدى المجموعات إلى تعزيز مصالحها الخاصة على حساب مجموعة أخرى) وذلك عندما تكون الوحدات الفرعية المترابطة لديها أهداف غير متسقة، ولديها تصورات مختلفة حول كيفية الوصول إلى هدف مشترك، أو في حالة تقاسم موارد شحيحة.²

وتؤكد دراسة (Eisenhardt, 1997) أن الاختيار في النموذج السياسي هو نتيجة عملية قائمة على السلطة حيث يتم حل الصراع بين صناعات القرار من خلال استخدام منظور السياسة والسلطة، وفقا لهذا المنظور المنظمات تتكون من أشخاص لديهم تفضيلات متضاربة جزئيا حول مصالحهم الشخصية الفردية والجماعية ويتم استخدام التكتيكات السياسية مثل تشكيل الائتلاف، حجب المعلومات، والضغط لتعزيز قوتهم.³

ووفقا لذلك عملية صنع القرار هي عملية مساومة شخصية، مدفوعة ب جداول أعمال المشاركين بدلا من العمليات العقلانية. يختلف أفراد المنظمة حول الأهداف والقيم وأهمية المعلومات. عملية صنع القرار لا تنتهي أبدا، تبقى مستمرة بين التحالفات المختلفة ويتم ممارسة النفوذ والسلطة بطريقة متعمدة ولتعزيز المصلحة الذاتية.⁴ يتم تحديد أهداف التحالفات من خلال المصلحة الذاتية بدلا من مصلحة المنظمة ككل.

¹Salancik, Gerald R., and Jeffrey Pfeffer. "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 4, 1974, p: 454.

²Tushman, Michael L. "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale." *The Academy of Management Review*, vol 2, no 2, 1977, p: 207.

³Eisenhardt, Kathleen M. "Strategic Decision Making as Improvisation." In *Strategic Decisions*. Springer, 1997.

⁴Turpin, SM, and Mario A Marais. "Decision-Making: Theory and Practice." *ORiON*, vol 20, no 1, 2004, p: 144no.

3. نموذج سلة المهملات:

اعتبرت دراسة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) أن صنع القرار يحدث في اجتماع عشوائي للبحث عن الخيارات للمشاكل، ويعتبر البحث عن الخيارات بحد ذاته مشكلة تستدعي وجود حلول للإجابة عليها، بالمقارنة مع النماذج السياسية والعقلانية نموذج سلة المهملات يلفت الانتباه إلى أهمية الفرصة.

ما يتم تحديده يعتمد بشدة على التوقيت والحظ إضافة إلى أن القرارات نفسها لها طابع غامض حيث تفتقر إلى نقاط البداية والنهاية الواضحة للنماذج العقلانية والسياسية. يتحول المشاركون داخل وخارج إطار القرار، تفضيلاتهم تختلف كذلك لا وجود لأهداف مصممة بدقة مثل ما يفترض النموذج السياسي والمنظور العقلاني مفقود كأفراد ليسوا متأكدين تماما. القرارات ليست نتيجة لتحليل منطقي محدود للأفراد أو قوة تحالف، بل بالأحرى هي مجموعة عشوائية من الأحداث.¹

إذا الأسئلة التي يعمل فيها صانع القرار وفقا لهذا النموذج قد ترغب في الحصول على إجابة للأسئلة التالية:²

➤ **المشاكل والفرص:** ما هي المشاكل والفرص التي قد تظهر؟ ما مدى احتمال حدوثها؟ متى يمكن أن تحدث؟

➤ **الحلول:** ما هي الحلول الممكنة؟ ما احتمال أن هذه الحلول سوف تحدث؟ متى يمكن أن تحدث؟

تؤكد دراسة (Cohen & March & Olsen, 1972) بأن عناصر الهيكل التنظيمي تؤثر على نتائج قرار سلة المهملات بالتأثير على النمط الزمني لوصول مشاكل، اختيارات أو حلول لصانعي القرار من خلال تحديد وتخصيص طاقة المشاركين المحتملين في القرار، وبإقامة الروابط بين العوامل التنظيمية المتنوعة التي يتعين مراعاتها التي لديها تفسيرات وتنطبق على عملية صنع القرار.³

¹ Eisenhardt, Kathleen M. "Strategic Decision Making as Improvisation." In Strategic Decisions. Springer, 1997.

² Huber, George P. "The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems." MIS Quarterly, vol 5, no 2, 1981, p: 7.

³ Cohen, Michael D, James G March, and Johan P Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quarterly, 1972, : 4.

وبذلك نموذج سلة المهملات يؤكد على التجزئة والطبيعة الفوضوية لصنع القرار في المنظمة. يقترح أن يتم طرح المشكلات والحلول والاختيارات والمشاركين معا بطريقة عشوائية، ويتم التوصل إلى القرار عندما تتطابق هذه العناصر الأربعة معا في ظل الهياكل التنظيمية.¹

5. النموذج الحدسي

يشير Simon إلى الحدس على أنه المعالجة اللاواعية للمعلومات المرتبطة مباشرة بالقدرة على التعرف على الأنماط المألوفة. الحدس هو تجربة صانع القرار المؤدية إلى خبرة بديهية مع مرور الوقت.² الحدس هو الشعور الغريزي بأنه نوع من الاقتناع الداخلي حول شيء ما على صواب دون أي اعتبار مسبق أو انعكاس.

يعرف الحدس أحيانا على أنه حالة ذهنية غير عادية، حالة المعرفة في ظروف غير متوقعة، إنه صوت اللاوعيمحيث يوجد علاقة بين الحدس وتجربة صانع القرار.³

في نظرية سيمون، يصف الحدس طريقة معقدة للتفكير يعتبر نتيجة سنوات من الخبرة وإتقان مهمة أو المجال، يمكن من زيادة مهارات ودقة اتخاذ القرار.⁴

حسب دراسة (Hodgkinson, 2009) الحدس يمثل "ورشة العمل" للعقل، هو أيضا "لوحة التحكم" لتقديم إرشادات محتملة للأفراد للحكم واتخاذ القرار. إنه حكم لمسار عمل معين يتبادر إلى الذهن مع هالة أو اقتناع بالصواب أو المعقولة، ولكن بدون أسباب أو تبريرات واضحة بشكل واضح. "المعرفة" بشكل أساسي ولكن دون معرفة السبب.⁵ وبذلك الحدس يمثل مجموعة من الاستجابات العاطفية اللاواعية لصانع القرار من خلال توفير آلية نظام الكشف للتركيز فقط على المعلومات الأكثر صلة بسيناريو القرار.⁶

من خلال ذكر أهم النماذج المعتمدة في صنع القرار نذكر بعض الاستنتاجات حولها:

¹ Davidaviciene, Vida, Khaled Al Majzoub, and IevaMeidute-Kavaliauskiene. "Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE." Information (Basel) , vol 11, no 10, 2020, p: 490.

² Julmi, Christian. "When Rational Decision-making Becomes Irrational: A Critical Assessment and Re-conceptualization of Intuition Effectiveness." Business Research, vol 12, no 1, 2019, p: 293.

³ Malewska, Kamila. "The Profile of an Intuitive Decision Maker and the Use of Intuition in Decision-making Practice." Management (ZielonaGóra) , vol 22, no 1, 2018, p: 33.

⁴ Sadler-Smith, Eugene, and Paul Sparrow. "Intuition in Organizational Decision Making." , 2008.

⁵ Hodgkinson, Gerard P., Eugene Sadler-Smith, Lisa A. Burke, Guy Claxton, and Paul R. Sparrow. "Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management." Long Range Planning, vol 42, no 3, 2009, p: 279.

⁶ Sayegh, Lisa, William P Anthony, and Pamela L Perrewé. "Managerial Decision-Making under Crisis: The Role of Emotion in an Intuitive Decision Process." Human resource management review , vol 14, no 2, 2004, p: 195.

حسب دراسة (Simon, 1979) يستدعي النموذج الكلاسيكي معرفة جميع البدائل المتاحة والمعرفة الكاملة أو القدرة على حساب العواقب التي ستتبع على كل من البدائل. إنه يدعو إلى القدرة على مقارنة النتائج، بغض النظر عن مدى تنوعها وعدم تجانسها. لذلك كان من الضروري استبدال النموذج الكلاسيكي بنموذج آخر سيصف كيف يمكن اتخاذ القرارات بسبب عدم اليقين في العالم الخارجي، وعدم قدرة صانع القرار على مقارنة البدائل غير المتجانسة.¹ ومع أن Simon يرفض تماما النهج الكلاسيكي لاتخاذ القرار لعدم توافقه مع التخطيط الاستراتيجي هو بالمثل يرفض فكرة تمثيل عدم اليقين اعتمادا على التوزيعات الاحتمالية للنتائج المستقبلية. هو يؤكد على وجود المهارات اللازمة لتخطيط استراتيجي، وتشمل هذه المهارات القدرة على توقع المستقبل عندما يكون غير مؤكد، توليد بدائل للعمل بفعالية في البيئات المتغيرة، وتنفيذ الخطط بسرعة وكفاءة لم يتم تجربتها مطلقا قبل.²

وأضافت دراسة (Miles et all, 1978) أن النموذج الكلاسيكي عمل على توزيع القدرة على اتخاذ القرار الفعال بشكل ضيق في المنظمات، وبالتالي أضفى هذا النهج الشرعية على التحكم أحادي الجانب للأنظمة التنظيمية من قبل الإدارة العليا. وفقا لهذا النموذج يتم توجيه أعداد كبيرة من الموظفين من خلال توحيد عملهم بعناية وروتينية بينما تقتصر عملية التخطيط في أيدي كبار المدراء.³

ووفقا لدراسة (Miller & Friesen, 1980) في الماضي كانت القرارات جريئة وبديهية في الغالب تلقائية، أصبحت عملية صنع القرار الآن لا مركزية وتحليلية بشكل متزايد، حيث يقرر موظفو الأقسام أو الإدارات معظم القضايا ضمن مجال خبرتهم وتكريس المزيد من الوقت والجهد لهذه المهام. أين تتطلب القضايا منظورا أوسع، يتم تشكيل اللجان بحيث يتم تطبيق مجموعة متنوعة من وجهات النظر. هذا يزيد من تعدد القرارات ويضمن ذلك الإجراءات في مجالات مختلفة متكاملة. كما أن التفاعل بين صانعي القرار يشجع على مناقشة الأهداف والخطط العامة، ونتيجة لذلك، تصبح الاستراتيجيات أكثر وعيا وأكثر تحديدا.⁴

¹ Simon, Herbert A. "Rational Decision Making in Business Organizations." The American economic review , vol 69, no 4, 1979, p: 353.

² Cyert, Richard M., and Jeffrey R. Williams. "Organizations, Decision Making and Strategy: Overview and Comment." Strategic Management Journal , vol 14, no 1, 1993, p: 10.

³ Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process." The Academy of Management Review , vol 3, no 3, 1978, p: 558.

⁴ Miller, Danny, and Peter Friesen. "Archetypes of Organizational Transition." Administrative Science Quarterly, vol 25, no 5, 1980, p: 282.

يمكن الحكم على نموذج صنع القرار وتقييمه بناء على معايير مختلفة. على أساس هذا يمكن اختيار النموذج المناسب. فيما يلي خصائص نموذج اتخاذ القرار المناسب:

- استخدام الموارد: مقدار الموارد اللازمة لتحقيق أهداف وغايات منظمة. الموارد المتاحة هي المورد البشري والمواد ورأس المال والأسواق والآلات وطرق مختلفة.
- تطبيق الوقت الحقيقي لنموذج اتخاذ القرار: ما إذا كان يمكن تطبيقه في الوضع العملي والمعقد.
- تأثير النموذج على نمو الأعمال التجارية: يؤدي نموذج اتخاذ القرار الصحيح إلى التخصيص الفعال من الموارد. ويساعد المنظمة على مواجهة التحديات الجديدة وبالتالي تعزيز نموها.
- المخاطر: مقدار المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذها وتطبيقها.
- ربحية النموذج: سواء كان ذلك يزيد من ربحية المنظمة أم لا.
- تعقيد النموذج: ما مدى إمكانية تطبيق النموذج.

ثانياً: أساليب اتخاذ القرار

إلى جانب فعالية القرارات المتخذة، فإن كفاءتها أيضاً مهمة وينبغي أن تكون هذه القرارات عقلانية وأن تكفل تحقيق النتائج المتوقعة.

نظراً لمستوى تعقيد مشاكل صنع القرار والحاجة إلى النظر في العديد من الشروط حيث خبرة وكفاءة صانع القرار لا تكفي لوحدها، ومن هنا تأتي الحاجة إلى البحث عن أساليب وأدوات أفضل من أي وقت مضى لدعم القرارات.¹

فمن المهم تعزيز عملية صنع القرار بأساليب إبداعية ومبتكرة لتحقيق جودة صنع القرار المدعومة بالتعلم الفردي والجماعي والتنظيمي.

¹ Koziół-Nadolna, Katarzyna, and Karolina Beyer. "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations." Procedia computer science, vol 192, no 1, 2021, p: 2376.

عملية صنع القرار بشكل عام تتطلب كل من النهج النظامي وكذلك التفكير الإبداعي فكلاهما حيوي ومهم لتحقيق قرارات عالية الجودة وفعالة ويجب الموازنة بينهما وبالتالي فإن بعض أعضاء المنظمة سيكونون أكثر ميلا للعمل في البيئة النظامية في حين أن البعض يفضلون بيئة صنع القرار التي تدعم وتعزز الإبداع.¹ ومن بين أساليب اتخاذ القرار ما يلي:

➤ **القياس في التشخيص:** (Schwenk, 1988) قد تواجه المنظمة مشكلة استراتيجية فريدة من نوعها ومع ذلك عند التشخيص أو صياغة مشكلة استراتيجية جديدة قد يستفيد صانعو القرار من تجربتهم في المواقف التي تبدو متشابهة. قد تأتي هذه "المواقف المماثلة" من مصادر مباشرة نسبيا مثل القرارات الاستراتيجية السابقة التي تعاملت معها المنظمة وخلق معاني جديدة للتعامل مع المشكلة الحالية، أو من مصادر غير مباشرة مثل المحاكاة من تجارب بعض المنظمات.²

➤ **الخبرة والمعرفة:** على الرغم من أن اتخاذ القرارات الإدارية يمكن أن يتبع افتراضات منطقية، إلا أن معظم القرارات التي يوجهها المدراء لا تلي جميع معايير العقلانية الكاملة: وضوح المشكلة، التوجه نحو الهدف، الخيارات المعروفة، التفضيلات الواضحة والثابتة، قيود التكلفة والتعظيم. حيث لا يتم البحث بشكل منهجي عن جميع الحلول البديلة الممكنة لتقييدها بواسطة الوقت والتكلفة والقدرة على معالجة المعلومات. لذلك قائمة الحلول البديلة للمشكلة تكون بناء على خبرتهم، ونصائح من الآخرين، والحدس.³

ويمكن للمعرفة المتراكمة تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال تعزيز القدرة على تحديد الفرص الجديدة وإدراك المشاكل، والعمل على تطوير حلول قابلة للتطبيق. من المعروف أن اتخاذ القرار يعتمد على مجموعة كبيرة من المعلومات ذات الصلة من داخل وخارج المنظمة، عند مواجهة التحدي في المواقف يمكن استخدام المعرفة المتراكمة للبحث عن مخططات لحل المشكلات وتحديد مسار العمل الأكثر قابلية للتطبيق للنجاح التنظيمي. بحيث أن صنع القرار وتخصيص

¹ Akdere, Mesut. "An Analysis of Decision-making Process in Organizations: Implications for Quality Management and Systematic Practice." Total Quality Management & Business Excellence, vol 22, no 12, 2011, p: 1328.

² Schwenk, Charles R. "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making." Journal of Management Studies, vol 24, no 1, 1988, p: 44.

³ Lunenburg, Fred C. "The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions." Int J Manage Bus Administration, vol 13, no 1, 2010, p: 70.

الموارد لمسار العمل المختار كلاهما قائمان على المعرفة. لذلك يمكن أن يساعد تراكم المعرفة المنظمة على اتخاذ قرارات عالية الجودة.¹

➤ **البرمجة الخطية:** يمكن استخدام البرمجة الخطية في مجالات الدراسة المختلفة، عادة ما يتم تطبيقها على الأعمال التجارية والاقتصاد ولكن يمكن أيضا استخدامها في مشاكل الهندسة. إنها طريقة رياضية لتحديد أقصى ربح أو أقل تكلفة. البرمجة الخطية تنجح في بعض الصناعات مثل النقل، الطاقة والاتصالات والتصنيع.

➤ **طريقة دلفي:** على عكس العصف الذهني فإن نهج دلفي يعتمد بالكامل على مجموعة اسمية، وهذا يعني أن المشاركين لا يشاركون في المناقشات وجها لوجه. بدلا من ذلك يتم طلب مدخلاتهم عن طريق البريد في منازلهم المختلفة، مما يسمح باستطلاع آراء أعداد كبيرة من الخبراء أو العملاء أو المدراء التنفيذيين.²

الخصائص التيسيرية لعملية Delphi تعمل على زيادة أداء صنع القرار فعملية كتابة الردود على الأسئلة تجبر المستجوبين للتفكير في مدى تعقيد المشكلة وبالتالي توليد أفكار عالية الجودة. ويعتبر سلوك البحث استباقيا نظرا لأن المستجيبين لا يمكنهم الرد على أفكار الآخرين، فعدم الكشف عن هويتهم وعزلهم يسهل الحرية من ضغوط الامتثال لآراء الآخرين.³

➤ **شجرة القرار:** تتضمن الشجرة العادية جذورا وأغصانا وأوراقا، نفس الهيكل متبع في شجرة القرار حيث تظهر فيها كل عقدة خاصية (سمة)، كل فرع يظهر قرار وتظهر كل ورقة نتيجة توضح شجرة القرار جميع البدائل الممكنة وما يتبعها عرض واحد، لإجراء مقارنة سهلة بينها.⁴

➤ **نظرية المباريات:** توفر نظرية اللعبة طرقا رياضية عامة لتحليل المواقف التي يتخذ فيها شخصان أو أكثر قرارات للتأثير على وضع أحدهما أو الآخر، حيث توفر إمكانية للتنبؤ بنتيجة تفاعلات الأفراد وفقا لسياق القرار.⁵

¹ Yu, Haiyun, Yanjie Shang, Nan Wang, and Zhenzhong Ma. "The Mediating Effect of Decision Quality on Knowledge Management and Firm Performance for Chinese Entrepreneurs: An Empirical Study." Sustainability (Basel, Switzerland) , vol 11, no 13, 2019, p: 660.

² Lunenburg, Fred C. "Group Decision Making." Paper presented at the National Forum of Teacher Education Journal, 2010.

³ Van De Ven, Andrew H., and André L. Delbecq. "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes." Academy of Management Journal, vol 17, no 4, 1974, p: 619.

⁴ Patel, Harsh H, and PurviPrajapati. "Study and Analysis of Decision Tree Based Classification Algorithms." International Journal of Computer Sciences and Engineering, vol 6, no 10, 2018, p: 74.

⁵ Démuth, Andrej. "Game Theory and the Problem of Decision Making." Edition Cognitive Studies, 2013.

بناء على ما سبق ذكره أساليب صنع القرار تصنف إلى أساليب تقليدية كالمحاكاة وأساليب حديثة تعتمد على الطرق الكيفية، ووفقا لذلك لصانع القرار المفاضلة بينهما اعتمادا على حالة القرار.

المبحث الثالث: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

يتمثل الموضوع الرئيسي لنظرية المنظمة في محاولة فهم عملية صنع القرار للأفراد والجماعات والمنظمات. دراسة صنع القرار داخل المنظمات تتم من خلال تداخل مجموع المناهج العلمية بما في ذلك الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد ونظرية الإدارة.¹ بذلك جودة القرارات الإدارية مقيدة بمجموعة من المحددات والعوامل واعتمادا على الدراسات السابقة سنحاول الإلمام بأهمها وتحليل الآثار المترتبة عنها.

المطلب الأول: ماهية جودة صنع واتخاذ القرار

حسب دراسة (Harvey and Green, 1993) تُعزى "الجودة" إلى جميع العناصر التي تفي بالمعايير التي حددتها المنظمة. وبالتالي فإن الجودة هي نتيجة "المطابقة للمعايير".² حيث يمكن للمنظمة مراقبة التقدم المحرز في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بها عن طريق قياس مدى مطابقتها للمواصفات المحددة.³

اقترح (Hackman, 1987) أن الجودة ترتبط بثلاثة معايير عملية فعالية الوحدة:⁴

1. مستوى الجهود الموجهة نحو المهام من قبل أفراد المنظمة؛

2. مقدار المعرفة والمهارة التي يطبقها الأفراد في عملهم؛

3. أداء الأفراد للمهام بشكل متوافق مع الاستراتيجيات المتبعة.

كلما استوفت وحد العمل في المنظمة لهذه المعايير تزيد احتمالية من أن المنتج النهائي، الخدمة، أو القرار أيضا سينتهي بشكل جيد.

¹ Gore, Julie, Adrian Banks, Lynne Millward, and Olivia Kyriakidou. "Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science." *Organization Studies*, vol 27, no 7, 206, p: 925.

² Harvey, Lee, and Diana Green. "Defining Quality." *Assessment & evaluation in higher education* , vol 18, no 1, 1993, p: 12.

³ Reeves, Carol A, and David A Bednar. "Defining Quality: Alternatives and Implications." *Academy of Management review* , vol 19, no 3, 1994, p: 431.

⁴ Hackman, J Richard, and Ruth Wageman. "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues." *Administrative Science Quarterly* , 1995, p: 321.

وبالتالي جودة صنع القرار تعمل على اختيار البديل الذي يضمن الوصول إلى أهداف المؤسسة بشكل يتناسب مع الموارد المتاحة والسياقات البيئية.

وتعتبر المقاييس العملية لإدارة الجودة مهمة لصنع القرار. فصناع القرار بحاجة لمعرفة حالة الضوابط التنظيمية التي يمكنهم التلاعب بها لإجراء تحسينات على مستوى جودة أداء المؤسسة. يمكن للباحثين استخدام مثل هذه التدابير من أجل:¹

➤ فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة؛

➤ بناء النظريات والنماذج التي تربط العوامل الحاسمة لإدارة الجودة في المنظمة بجودة القرارات.

من أجل بناء ثقافة إدارة الجودة اللازمة لأداء الأعمال يجب إتباع مبادئها الأساسية المتمثلة في: الإدارة بحكم الواقع، التزام الإدارة، التركيز على العملاء، الإدارة القائمة على الأفراد، التحسين المستمر والأهم من ذلك كله، المشاركة الكاملة لإثبات أهمية العمل الجماعي وتوليد التعاون بين الإدارات، تقدير جهود الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار.² لفهم ماهية جودة صنع واتخاذ القرار من الضروري تحديد مجموعة واسعة من العوامل ذات الصلة، وذلك استنادا لبعض الدراسات، من أجل تحديد آليات لتحسينها نظرا لأن جودة صنع القرار تعتمد على صانع القرار، وجمع البيانات ومعالجتها.³

أكدت دراسة (Nutt, 1993) على تأثير العوامل السياقية للمنظمة على جودة القرار، إضافة إلى إدراك صانع القرار لإلحاح القرار وأهميته على مصادر الموارد التي يتم تنظيمها لدعم اتخاذ القرار وعدد البدائل التي يتم تطويرها.⁴

¹ Saraph, Jayant V, P George Benson, and Roger G Schroeder. "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management." Decision sciences, vol 20, no 4, 1989, p: 811.

² Dahlgaard, Jens J, Lidia Reyes, Chi-Kuang Chen, and Su MiDahlgaard-Park. "Evolution and Future of Total Quality Management: Management Control and Organisational Learning." Total Quality Management & Business Excellence, vol 30, no 1, 2019, p: 70.

⁴ Janssen, Marijn, Haiko Van Der Voort, and AgungWahyudi. "Factors Influencing Big Data Decision-Making Quality." Journal of Business research, vol 5, 2017, p: 340.

⁴ Nutt, Paul C. "The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making." Management Science, vol 39, no 9, 1993, p: 1072.

وفقا لدراسة (Vroom, 2000) تعتمد جودة القرار على بعض السمات التي يمكن ملاحظتها في حالة اتخاذ القرار والتي تتمثل في المعرفة أو الخبرة الموجودة لدى القائد أو في المجموعة أو كليهما، إضافة إلى التأزر الذي يظهر في العمليات القائمة على الفريق وقدرات أعضاء الفريق في العمل معا بشكل فعال في حل المشكلات.¹

تبعاً لدراسة (Gallear&Ghobadian, 2004) ترتبط جودة صنع القرار ببيئة العمل التي تتضمن نهجا منفتحا واستشاريا لممارسة العمل داخل المنظمة، حيث يتم تقديم المعلومات وتشجيع الموظفين على طرح الأسئلة والمشاركة في المناقشات، كذلك ينظر إلى الأخطاء ولا تتم معاقبتها وتستخدم كجزء من عملية التعلم.²

يقترح إطار دراسة (Ayal et al., 2015) يجب على المنظمات أن تولي اهتماما خاصا ليس فقط لكيفية اتخاذ القرارات (أي بناء على التحليل أو العمليات البديهية)، ولكن أيضا لاعتماد التفكير المطلوب للمهام المحددة. ويعني ذلك أن التوافق بين وضع التفكير المهيمن وطبيعة المهمة يعد جانبا من جودة صنع القرار هذا صحيح بالنسبة لتجنيد العمليات، وكذلك لتصميم بيئة العمل التي يمكن أن يشجع على وضع تفكير متوافق لكل مهمة.³ وبذلك يكون صنع القرار مرنا ومتكيفاً وفقاً للمواقف.

في حين أشارت دراسة (Shamim, 2019) أن جودة اتخاذ القرار يمكن تقييمها من خلال رضا صانعي القرار في تحقيق النتائج المرجوة في حين أن كفاءة صنع القرار تأخذ في الاعتبار الموارد التي ينطوي عليها ذلك أي الوقت والتكلفة وما إلى ذلك.⁴

بينما لخصت دراسة (Negulescua&Dovalb, 2014) العوامل المؤثرة على جودة القرارات في الشكل

التالي :

¹ Vroom, Victor H. "Leadership and the Decision-Making Process." *Organizational Dynamics* , vol 28, no 4, 2000, p: 85.

² Gallear, David, and Abby Ghobadian. "An Empirical Investigation of the Channels That Facilitate a Total Quality Culture." *Quality control and applied statistics*, vol 50, no 3, 2005, p: 25.

³ Ayal, Shahar, Zohar Rusou, Dan Zakay, and Guy Hochman. "Determinants of Judgment and Decision Making Quality: The Interplay between Information Processing Style and Situational Factors." *Frontiers in Psychology*, vol 5, 2015, p: 1088.

⁴ Shamim, Saqib, Jing Zeng, Syed Muhammad Shariq, and Zaheer Khan. "Role of Big Data Management in Enhancing Big Data Decision-Making Capability and Quality among Chinese Firms: A Dynamic Capabilities View." *Information & Management* , vol 56, no 6, 2019, p: 5.

الشكل (2-4): العوامل المؤثرة على جودة صنع القرار



Source: Negulescu, Oriana, and Elena Doval. "The Quality of Decision Making Process Related to Organizations' Effectiveness." *Procedia Economics and Finance*, vol 14, no 10, 2014, p: 862.

بينما تطرقت دراسة (Temitayo & Omotunde, 2012) إلى الآليات أو الأسباب التي يمكن أن تؤثر وتقلل من جودة القرارات وتمثل في:¹

➤ نقص المعلومات: فالقرارات تستند فقط إلى الحقائق المعروفة؛

➤ عدم وجود وقت كاف: اتخاذ القرارات في إطار ضغط الوقت، يحل فقط مشكلة فورية ولكن يمكن أن يؤدي إلى مشكلة أكبر؛

¹ Ahmed, Maryam Temitayo, and Habeeb Omotunde. "Theories and Strategies of Good Decision Making." *International Journal Of Scientific & Technology Research*, vol 1, no 10, 2012, p: 54.

➤ الجهل بتقنيات التقييم: معظم الأفراد يفترضون أنهم صناع قرار جيّدون هذه الثقة تؤدي إلى إهمال بعض الخطوات في صنع القرار؛

➤ التنبؤ غير الدقيق بالمؤثرات الخارجية: العوامل الخارجية لها تأثير كبير على قرار، مثل سياسة الحكومة يمكن أن تؤدي إلى تغيير القرار؛

➤ عدم قبولاً لحكام الآخرين: عادة ما يحدث في حالة القرار الجماعي حيث يكون التحيز إلى قبول رأي الأغلبية دون النظر بشكل نقدي إلى رأي الأقلية؛

وأضافت دراسة (Shrestha,2019) أن صناع القرار عرضة لتقديم حسابات مشوهة بأثر رجعي للحالات والقرارات والاحتفاظ بالتحيزات التي يتعذر على الآخرين الوصول إليها نسبياً. حيث يمكنهم التراجع بسهولة عن خطواتهم المنطقية وتقديم تفسيرات ومبررات لماذا اتخذوا قراراً معيناً. ومع ذلك في حين أن التفسيرات أو سرديات لعمليات صنع القرار قد تكون مفهومة، قد لا تكون دائماً دقيقة أو صادقة أو شاملة. على سبيل المثال، عندما يسأل صانعو القرار عن سبب اختيار مرشح معين لوظيفة، قد يجدون صعوبة في فك التشابك بين مجموعة العوامل التي أخذوها في الاعتبار.¹

وبذلك نستنتج أن جودة صنع واتخاذ القرار تستند إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والسياقية ذات الصلة بنطاق القرار، التي يتم تكييفها من قبل المورد البشري وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ Shrestha, Yash Raj, Shiko M Ben-Menahem, and Georg Von Krogh. "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence." California Management Review , vol 61, no 4, 2019, p: 69.

المطلب الثاني: صنع القرار والعوامل السياقية

اعتمادا على ما تم ذكره في الفصل الأول الأسس النظرية للهيكل التنظيمي وأبعاده حيث تم التطرق للأبعاد السياقية الهيكلية، ووفقا لذلك سنحاول لدراسة العلاقة بينها وبين صنع القرار وعلاقتها في كيفية الوصول إلى الجودة المطلوبة.

أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتطلب عملية صنع القرار في ظل ظروف التقدم الحديث إتباع نهج جديد من الناحية النظرية لدعم مستقبل البحوث العلمية في هذا المجال، للوصول إلى قرارات مستنيرة ومثلى.¹ حسب دراسة (Huber, 1990) تشير الاعتبارات إلى أن تطوير البدائل أو تقييمها أو اختيارها سيستفيد من تبادل المعلومات بين عدد معتدل إلى كبير من الخبراء، لكن التواصل يتطلب الوقت والجهد وبالتالي تنوع وعدد المشاركين غالبا ما يكون أضيق من تلك التحليلات المخصصة التي تحدد أن البدائل مناسبة. على افتراض أن الوقت والجهد اللازمين للتواصل هما محددان حاسمان لعدد الأفراد الذين يشاركون تتبلور الإشكالية التالية: ما هو تأثير تكنولوجيا الاتصالات على اتساع نطاق المشاركة في صنع القرار؟²

حيث تشير دراسة (Yoo&Lyytinen, 2010) أن المنظمات شهدت تغييرا ملحوظا بسبب التكنولوجيا الرقمية. بدأ أصل السؤال كيف ينبغي أن تستخدم المنظمات قوة الحوسبة الناشئة لتحسين كفاءة المنظمات المتكاملة رأسيا؟ وفقا لذلك فإن غالبية الأبحاث في الأيام الأولى من بحوث نظم المعلومات تركز على تحسين كفاءة العمليات الداخلية واتخاذ القرارات للتحويل من التسلسلات الهرمية الرأسية إلى الشبكات التي تقودها البنية المعيارية.³

يتمثل الهدف من ذكاء الأعمال توفير معلومات عالية الجودة لاتخاذ القرارات يتم ذلك باستخدام مرحلتين بشكل أساسي:⁴

➤ تحديد البيانات وجمعها وتخزينها وصيانتها (في مستودعات البيانات الكبيرة)؛

¹Elgendy, Nada, Ahmed Elragal, and TeroPäiväranta. "Decas: A Modern Data-Driven Decision Theory for Big Data and Analytics." Journal of Decision Systems, vol 31, no 4, 2022, p: 337.

² Huber, George P. "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making." The Academy of Management Review , vol 15, no 1, 1990, p: 53.

³Yoo, Youngjin, Ola Henfridsson, and KalleLyytinen. "Research Commentary-The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research." Information Systems Research, vol 21, no 4, 2010, p: 734..

⁴Wieder, Bernhard, and Maria-LuiseOssimitz. "The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making—a Mediation Model." Procedia computer science, vol 64, 2015, p: 1165.

➤ استرجاع معالجة ونقل البيانات بطريقة مفيدة لمتخذ القرار.

فالتكنولوجيا يمكن أن تساعد صانعي القرار على التنبؤ بالتحليلات للتعامل مع عدم اليقين الذي ينجم من نقص المعلومات حول كل من البيئة الداخلية والخارجية من خلال:¹

➤ توليد أفكار جديدة من خلال نهج الاستدلال الإحصائي القائم على الاحتمالية والبيانات؛

➤ تحديد العلاقات بين العوامل التي تمكن صانعي القرار البشري من جمع مجموعات جديدة.

وفقاً لدراسة (Fiedler & Grover & Teng, 1996) يمكن لتكنولوجيا المعلومات نفسها أن تزود المديرين التنفيذيين بمعلومات كافية لتحقيق الحركة المركزية لعملية صنع القرار التنظيمي.² إذ يشارك المديرون بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المعقدة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحل محل ذلك الجزء من العمل الذي يتطلب المعلومات والاتصالات، وتخبرهم لمزيد من المشاركة في صنع القرار. حيث يكون لدى المديرين سيطرة أكبر على استخدام تكنولوجيا المعلومات، سيختارون استخدام تلك التكنولوجيا التي تعزز أدوارهم بدلاً من تلك التي تحل محل عملهم.³

وحسب دراسة (Kiesler and Sproull, 1992) تؤثر التكنولوجيا على ترتيبات الأفراد وبناء المجموعات و مختلف التفاعلات التي تشكل النظام الاجتماعي وبالتالي يكون لها تأثير على سلوك صنع القرار.⁴

وبالتالي تكنولوجيا المعلومات تعمل على تغذية عملية صنع القرار بالمعلومات اللازمة والاستفادة بشكل فعال منها من ناحية التكلفة والوقت.

¹ Jarrahi, Mohammad Hossein. "Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making." Business Horizons, vol 61, no 4, 2018, p: 580.

² Fiedler, Kirk Dean, Varun Grover, and James T.C. Teng. "An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure." Journal of Management Information Systems, vol 13, no 1, 199, p: 17.

³ Heintze, Theresa, and Stuart Bretschneider. "Information Technology and Restructuring in Public Organizations: Does Adoption of Information Technology Affect Organizational Structures Communications, and Decision Making?" Journal of Public Administration Research and Theory, vol 10, no 4, 2000, p: 805.

⁴ Kiesler, Sara, and Lee Sproull. "Group Decision Making and Communication Technology." Organizational behavior and human decision processes, vol 52, no 1, 1992, p: 114.

ثانيا: الحجم

تشير دراسة (Fredrickson, 1989) بأن حجم الشركة يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يتعلق بالشمولية لأن العملية الشاملة تتضمن أنشطة مثل البحث على نطاق واسع عن المعلومات وإجراء تحليلات مكثفة واستخدام عملية تخطيط رسمية فهي مكلفة. وضح هذا الاختلاف في مقارنة Mintzberg بين أنماط ريادة الأعمال والتخطيط لصنع الاستراتيجية، حيث جادل بأن المنظمات التي تستخدم الأخيرة "يجب أن تكون كبيرة بما يكفي لتحمل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك مع نمو المنظمات تميل لإنشاء وحدات فرعية متميزة ومتخصصة بشكل متزايد مثل التخطيط للموظفين، فضلا عن نظم المعلومات المتطورة والضوابط الرسمية، وجود هذه الميزات يشجع على اتخاذ قرارات عقلانية بشكل متزايد.¹

كما أكدت دراسة (Ghobadian&Gallear, 1997) في المنظمات كبيرة الحجم تؤدي الاعتبارات إلى إنشاء تسلسل هرمي للسلطة، وهكذا هناك عدة تسلسلات من الإدارة بين المدير في القمة الاستراتيجية. هذا يعني أن كبار المدراء بعيدون من نقطة التسليم وبالتالي من المحتمل أن يفتقروا إلى فهم القضايا التشغيلية واحتياجات العملاء وصعوبات الجودة، ما لم يحرصوا على ملاحظة وتجربة المواقف، إضافة على ذلك يواجهون صعوبات في تنظيم الاتصالات وتوفير القيادة المناسبة. نتيجة أخرى للتسلسل الهرمي للسلطة هو تجزئة عملية صنع القرار في المنظمات الكبيرة. بينما اعتماد مركزية عمليات صنع القرار داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة تعني أن المدير يمكن أن يكون إما الرئيسي عشرة للتغيير أو المحفز الرئيسي للتغيير.²

وحسب دراسة (Elbanna&Fadol, 2016) قد تختلف العمليات الاستراتيجية بشكل منهجي مع حجم المنظمة يؤثر حجم المنظمة على إطار صنع القرار في المنظمات ومع زيادة عدد الموظفين الذين تعينهم المنظمة يستدعي ذلك إنشاء أعمال جديدة والوحدات الفرعية المتخصصة، مثل أنظمة المعلومات ووحدات التخطيط التي تعزز التحليل الرسمي ولا تشجع على تبني عمليات بديهية لصنع القرار. كما أن السيطرة المحدودة بشكل عام التي يتمتع بها صانعو القرار على المتغيرات البيئية تزيد من تأثير خصائص المنظمة الداخلية على استخدام الحدس في صنع القرار الاستراتيجي.³

¹ Fredrickson, James W., and Anthony L. Iaquinto. "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes." *Academy of Management Journal*, vol 32, no 3, 1989, p: 520.

² Ghobadian, Abby, and David Gallear. "Tqm and Organization Size." *International journal of operations & production management*, vol 17, no 1, 1997, p: 127.

³ Elbanna, Said, and YasirFadol. "The Role of Context in Intuitive Decision-Making." *Journal of Management & Organization*, vol 22, no 5, 2016, p: 649.

ومع الإشارة إلى أن السياسات المعمول بها من أجل التوفيق بين حجم المنظمة وعمليات صنع القرار تبني على أساس مدى تعقيد المهام واحتياجاتها المختلفة.

ثالثا: الثقافة

من بين ما تشمله الثقافة التنظيمية أنماط النشاط التي يمكن ملاحظتها الرموز واللغة وآليات صنع القرار والتنسيق والتواصل.¹ ومن خلال معاييرها، تعمل كآلية تحكم لتوجيه السلوكيات نحو المرغوب فيه. يمكن تحقيق ذلك عن طريق التعيين والاختيار والاحتفاظ بالموظفين الذين تتوافق قيمهم بشكل أفضل مع قيم منظمة.²

ترى دراسة (Tierney, 1998) أن تزايد غموض سياقات صنع القرار، تزداد التكاليف، وتصبح الموارد أكثر صعوبة في تخصيصها، يمكن للقادة الاستفادة من فهم مؤسساتهم على أنها كيانات ثقافية. واتخاذهم لقرارات صعبة قد يساهم في إحساس المؤسسة بالهدف والهوية، ولتنفيذ القرارات يجب أن يكون لدى القادة فهم كامل ومتنوع لثقافة المنظمة. عندها فقط يمكنهم صياغة القرارات بالطريقة التي من شأنها أن تلبى احتياجات مختلف الفئات المستهدفة.³

يجادل في ذلك (Berthon&Pitt, 2001) تؤثر الثقافة التنظيمية على تصورات المديرين لسياق صنع القرار لديهم. أكثر تحديدا يميل المدراء في الثقافات التي تركز على الخارج والتي تقدر الوضع الخارجي إلى اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية؛ ويتم إدراك المزيد من القضايا المتعلقة بعلاقة المنظمة ببيئتها الأوسع وفعالية المنظمة على المدى الطويل؛ أما الثقافات المركزة داخليا للتسلسل الهرمي والتي تقدر الصيانة الداخلية، حيث يدرك المديرون في هذه الثقافات سياقاً أكثر عملية لصنع القرار، يتم الاهتمام بالقضايا الداخلية المتعلقة بالجوانب اليومية للتنظيم (القواعد والإجراءات، وكذلك قضايا الأفراد). فيما يتعلق بالبعد العملي للثقافة فإن المديرين في الثقافات العضوية تصور سياق صنع القرار يتألف من نسبة المشاكل غير المنظمة لأن هذه الثقافات تقدر القدرة على التكيف والمرونة التي تشجع التجريب.⁴

¹Shachaf, Pnina. "Cultural Diversity and Information and Communication Technology Impacts on Global Virtual Teams: An Exploratory Study." Information & Management, vol 45, no 2, 2008, p: 132.

² Lunenburg, Fred C. "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z." Paper presented at the National forum of educational administration and supervision journal, 2011.

³ Tierney, William G. "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials." The Journal of Higher Education (Columbus) , vol 59, 1985, p: 5.

⁴ Berthon, P., L. F. Pitt, and M. T. Ewing. "Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context." Journal of the Academy of Marketing Science, vol 29, no 2, 2001, p: 140.

أما دراسة (Warrick, 2017) تؤكد عند اهتمام القادة بكل من الاستراتيجية والثقافة في تخطيطهم واتخاذ القرارات، والتأكد من أن كلاهما يتماشى لدعم بعضهما البعض، ذلك يسمح بتطوير الثقافة من خلال التصميم وعدم تركه للصدفة، لتصبح آثار القرارات على استراتيجية المنظمة وثقافتها جزءا طبيعيا من عملية صنع القرار.¹ فاعتمادا على ثقافة المنظمة يتم تشكيل أسلوب اتخاذ القرار للأفراد، فهناك ثقافات تشجع على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل كآلية لاتخاذ القرار.

رابعا: الاستراتيجية

اقترح (Miles and Snow, 1978) أنه يجب على الباحثين النظر إلى الاستراتيجية كنمط في القرارات والإجراءات الهامة للمنظمة. عادة، سيتم توجيه هذه القرارات إلى:²

➤ الحفاظ على توافق المنظمة مع بيئتها؛

➤ إدارة الاعتمادات المتبادلة داخليا.

يتيح تحديد الاستراتيجية بهذه الطريقة للباحثين تجاوز الجوانب المجردة والمعيارية للاستراتيجية نحو تلك القرارات التي تنطوي في الواقع على أهداف تنظيمية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.

يتفق العديد من الباحثين من بينهم (Mintzberg. HoferGalbraith) أن استراتيجية المنظمة توضح مدى التطابق أو المخاذاة بين بيئتها الخارجية وهيكلها الداخلي وعملياتها. درجة المخاذاة قد تكون النتيجة لاستراتيجية متكاملة أنتجها نظام تخطيط رسمي، ولكن على الأرجح يعكس تأثير قرارات استراتيجية لا حصر لها تم إجراؤها بشكل متعاقب.

يشير هذا المنظور وفقا (Fredrickson, Mitchell, 1984) إلى أن صياغة الاستراتيجية هي في الأساس عملية صنع القرار وأن نهج البحث الأكثر إنتاجية قد يكون لدراسة كيفية قيام المنظمات باتخاذ قرارات استراتيجية فردية

¹Warrick, D.D. "What Leaders Need to Know about Organizational Culture." Business Horizons , vol 6, no 3, 2017, p: 400.

² Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick. "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems." The Academy of Management Review , vol 5, no 4, 1980, p: 528.

ومحاولة دمج تلك القرارات في بعض الاستراتيجيات الشاملة. نظرا لأن جميع المنظمات تتخذ قرارات استراتيجية يبدو من المناسب الانتقال من "خطة" إلى وجهة نظر "قائمة على القرار".¹

خامسا: البيئة

تتطلب عملية صنع القرار في البيئات المعقدة والديناميكية تبعا لدراسة (Wood et al., 1990) قدرة توليد لمهارات معرفية مختلفة يتم تطبيقها باستمرار لاكتشاف المعلومات وتفسيرها وتنقيحها وتنفيذ الخيارات وتقييم آثارها لمعرفة كيفية ممارسة التأثير على النظام.²

يمكن تصور البيئة أنها تحتوي على العديد من القطاعات لتشمل المنافسين والموردين والعملاء والهيئات المنظمة.³ لذلك تتطلب النظر في مجموعة متنوعة من العوامل من أجل اتخاذ القرار، فالبيئة الديناميكية بشكل عام تتغير بسرعة وبشكل متكرر فهي غير مؤكدة بدرجة كبيرة. لذلك ركزت الأدبيات المتعلقة باتخاذ القرار في البيئات الديناميكية على نقطتين رئيسيتين:⁴

➤ أهمية اتخاذ قرارات سريعة لان اتخاذ القرار البطيء قد يؤدي إلى فقدان الفرصة وقلة فهم الموقف

➤ أهمية النظر لوجهات نظر متعددة بالترتيب للتعامل مع عدم اليقين الذي تفرضه هذه البيئة لاتخاذ قرارات ذات جودة.

أكدت دراسة (Gordon and Narayanan, 1984) أن صناع القرار يعملون على إيجاد تطابق بين مدى معالجة المعلومات التي تتطلبها البيئة وقدرات المعالجة للمنظمة. مع تزايد عدم اليقين في البيئات، يجب معالجة المزيد من

¹ Fredrickson, James W., and Terence R. Mitchell. "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment." *Academy of Management Journal*, vol 27, no 2, 1984, p: 400.

² Wood, Robert, Albert Bandura, and Trevor Bailey. "Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision-Making Environments." *Organizational behavior and human decision processes*, vol 46, no 2, 1990, p: 181.

³ Elenkov, Detelin S. "Strategic Uncertainty And Environmental Scanning: The Case For Institutional Influences On Scanning Behavior." *Strategic Management Journal*, vol 18, no 4, 1997, p: 287.

⁴ Ismail, Kiran M, and Xia Zhao. "Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Toward Clarifying the Construct." *American Journal of Management*, vol 17, no 4, 2017, p: 135.

المعلومات بواسطة صناعات القرار. الاختلافات الملحوظة في الخصائص التنظيمية تعكس الاستراتيجيات المعتمدة من قبل صناعات القرار للتعامل بدرجات متفاوتة مع عدم اليقين البيئي لجعله مؤشرا صالحا للخصائص التنظيمية.¹

وفقا لدراسة (Gordon and Narayanan, 1984) عدم اليقين البيئي هو الفرق بين المتاح من المعلومات والمعلومات المشتقة كلما زاد العدد والتنوع للأحداث الخارجية ، يكون معدل التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة مرتفعا ولا يتوفر لصناعة القرار معلومات دقيقة عنها.² يجب على فرق الإدارة التي تعمل في مثل هذه السياقات اتخاذ القرارات على خلفية من المعلومات الغامضة والتغيير السريع وافتقار القدرة على التحقق من جميع الحقائق. وتشير الدراسات إلى أن فرق الإدارة في مثل هذه البيئات يجب أن تجري اجتماعات رسمية وتنتظر في أدلة كثيرة. مع الإشارة إلى أن البحث عن المعلومات يمكن أن يؤدي إلى ضياع فرص قيمة، وبالتالي تواجه فرق الإدارة مطالب متضاربة لاتخاذ القرارات بسرعة أثناء تقييم المعلومات الشاملة (المشكوك فيها).³ وعليه سياقات البيئة التي تتميز بالغموض واللايقين تكون عملية صنع القرار فيها أكثر تعقيدا وتحديا وتتطلب النظر في عدة متغيرات.

المطلب الثالث: عوامل جودة صنع واتخاذ القرار

تسعى المنظمة لضمان جودة صنع واتخاذ القرار من خلال مختلف الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها وتتوافق مع بيئتها التنظيمية وتطبقها بشكل صحيح ووفقا لمنهج علمي وعملي. سنحاول من خلال هذا المبحث ذكر أهم الأساليب والعوامل الإدارية المتعلقة بجودة القرار.

أولا: صنع القرار والقيادة

يمكن اعتبار القيادة حسب (Stogdill, 1950) بمثابة عملية (فعل) التأثير على أنشطة مجموعة من الأفراد نحو تحديد الأهداف وتحقيقها. من شروط وجود القيادة هي ما يلي:⁴

➤ مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر)؛

¹ Gordon, Lawrence A, and Vadake K Narayanan. "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation." Accounting, organizations and society, vol 9, no 1, 1984, p: 33.

² Daft, Richard L, Juhani Sormunen, and Don Parks. "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study." Strategic Management Journal, vol 9, no 2, 1988, p: 125.

³ Oliver, David, and Johan Roos. "Decision-Making in High-Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles." Organization Studies, vol 26, no 2, 2005, p: 889.

⁴ Stogdill, Ralph M. "Leadership, Membership and Organization." Psychological bulletin, vol 47, no 1, 1950, p: 1.

➤ مهمة مشتركة (أو أنشطة موجهة نحو الهدف)؛

➤ التفريق في المسؤولية (الأعضاء يختلفون في الواجبات).

القيادة في المنظمات حسب (Hage&Dewar, 1973) هي عملية تفاعلية يقدم فيها القائد خدمات معينة للمنظمة مقابل الشرعية والاحترام والامتثال لرغبته من قبل العاملين. القادة الجيدون هم مورد محدد للمنظمة يتجلى عملهم كمتحدثين باسم المجموعة وصناع القرار الرئيسيين. يقوم القائد بوضع السياسة والأولويات، وإدماج وسائل تحقيقها في هيكل المنظمة، وعرض هذه السياسات والأولويات للآخرين خارج المنظمة، وحل الصراع الداخلي.¹ ومن أجل نجاح القادة مع صنع القرار وجميع القضايا التنظيمية والتحديات الأخرى، والتغلب على أي نوع من النقص في منظماتهم يجب أن يكونوا على دراية بأفضل الطرق المرتبطة باتخاذ قرارات قيادية جيدة في المنظمات.²

وفقا لدراسة (Vroom, 2003) لا تقتصر مؤشرات جودة القرار في العمليات المعرفية، حيث تتعلق أيضا بالعمليات الاجتماعية وتشمل مشاركة أصحاب المصلحة في تطوير حل مشكلة اتخاذ القرار وأيضا لضمان أن القرار سيحصل على الدعم والالتزام لتطبيقه. بهذا المعنى يندمج صنع القرار مع قضايا القيادة.³

تعتمد فعالية قائد معين جزئيا على مهاراته في التعامل مع المهام الفكرية التي ينطوي عليها اتخاذ القرارات. تتأثر هذه المسؤوليات بالقدرة المعرفية للقائد، والوقت المتاح للتداول، والموارد من أجل جمع المعلومات فأغلب المشاكل تتطلب غالبا إبداعا جديدا وليس مجرد الاختيار من بين البدائل.

صنع القرار وفقا لدراسة (Ejimbabo, 2015) هو الدور الرئيسي من القيادة، يجب أن يكون القادة فعالين في تنظيمهم لاتخاذ القرارات، من خلال إلهامهم المرؤوسين بدلا من طلبهم، من خلال تمكين الأشخاص من استخدام المبادرة الخاصة والتجارب بدلا من إنكار جهودهم أو تقييد تجاربهم وأفعالهم في المنظمة. فالقيادة لا يتم تحديدها عادة من خلال مجموعة محددة من السلوكيات ولكن بدلا من ذلك من خلال الاستجابات العامة المختلفة حسب المشكلة والقضايا والتحديات والمواقف المختلفة.⁴ لإدارة تجديد المنظمة بنجاح، يجب على أصحاب العمل إقناع موظفيهم لقبول

¹ Hage, Jerald, and Robert Dewar. "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation." *Administrative Science Quarterly*, vol 18, no 3, 1973, p: 280.

² Ejimbabo, NichodemusObioma. "An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization." *European Scientific Journal*, vol 11, no 11, 2015.

³ Vroom, Victor H. "Educating Managers for Decision Making and Leadership." *Management Decision* (2003).

⁴ Ejimbabo, NichodemusObioma. "The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities." *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, vol 4, no 2, 2015, p: 2222.

التغييرات أو الحد من مقاومة الموظف. يمكن للقادة التنظيميين تقليل المقاومة من خلال دمج مصالح الموظفين في عملية صنع القرار وجعل الأشخاص مسؤولين عن التحدد، وبالتالي تعزيز التزامهم بالتغييرات وتحدد إلى أي مدى يمكن أن يضيف التحدد التنظيمي قيمة بما يتجاوز الكفاءة والقوة الاقتصادية الموجودة بالفعل في المنظمة.¹ ويمكن للقيادة التأثير إيجابا على أفراد المنظمة بضرورة العمل ككيان واحد للوصول إلى قرارات ذات جودة.

ثانيا: صنع القرار والمشاركة الإدارية

ومع أن المشاركة ترتبط كبعد من أبعاد القيادة خصوصا الطريقة والدرجة التي يقوم بها القائد بإشراك الآخرين في عملية صنع القرار. إلا أنه في بعد القيادة سنركز على السلوكيات المرتبطة بالرقابة والاستشارة الفكرية والتحفيز.

على الرغم من أن مركزية سلطة صنع القرار هي جانب شائع في العديد من المنظمات الصغيرة لكن مع نمو المنظمات وتعقيدها لا يستطيع الفرد الواحد التعامل مع القرارات بمفرده.² لذلك تم تشجيع المنظمات على المشاركة كعمل جماعي وهو أكثر جدوى وقيمة من العمل الفردي من حيث القدرة على فهم الموضوع وتحدد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه.³ من المفترض أن تؤدي المشاركة إلى تعزيز فعالية المجموعة من خلال زيادة شعور الأعضاء بالمسؤولية وملكية العمل. قد تعزز هذه الخصائص أيضا جودة القرار عن طريق زيادة المعلومات ذات الصلة.⁴ لتتجسد العلاقة بين تنوع الفريق (من حيث الشخصية والتدريب، الخلفية الوظيفية والمواقف) وجودة اتخاذ القرار الجماعي.⁵ وبذلك عملية اتخاذ القرار ليست مقيدة بشروط عقلانية أو معرفية فحسب، بل هي أيضا مشروطة بسياق اجتماعي.⁶ من خلالها يمكن الاستفادة من الإمكانيات

¹Taneja, Sonia, Mildred Golden Pryor, Jane Whitney Gibson, and Leslie A Toombs. "Organizational Renewal: A Strategic Imperative." Delhi Business Review, vol 13, no 1, 2012, p: 36.

²Johnston, Michelle A. "Delegation and Organizational Structure in Small Businesses: Influences of Manager's Attachment Patterns." Group & Organization Management, vol 25, no 1, 2000, p: 6.

³Alhasani, Abdullah, and Shaker Alkshali. "The Impact of Organizational Support on Strategic Vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , vol 11, no 1, 2021, p: 146.

⁴Campion, Michael A., Gina J. Medsker, and A. Catherine Higgs. "RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS." Personnel Psychology, vol 46, no 1, 1993, p: 826.

⁵ Dreu, Carsten K. W. De. "Team Innovation and Team Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity." European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 11, no 3, 2002, p: 192.

⁶ Huisman, Marjan. "Decision-Making in Meetings as Talk-in-Interaction." International Studies of Management & Organization , vol 31, no 1, 2001, p: 71.

البشرية للمجموعات وإدماجها بكفاءة وبصورة متبادلة من خلال الإجراءات التنظيمية.¹ لزيادة القدرة على الاستفادة من خبرة جميع أعضاء الفريق وإنشاء حلول وخيارات وتفسيرات جديدة وغير متوقعة.²

كما يجب الاهتمام للآراء المرجعية الهامة التي تقدمها المنظمات ومراكز الفكر مثل الشركات الاستشارية والجامعات ومعاهد البحث العلمي فالمنظمات بحاجة إلى آراء مرجعية موضوعية ومحايدة في عملية صنع القرار، وذلك لتعزيز الطبيعة العلمية لصنع القرار في المؤسسة.³

تشير دراسة (Tannebaum & Schmidt, 1973) أن مقدار مشاركة الموظف يتأثر بمتغيرات مثل حجم وحدات العمل، وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الاستقرار بين المنظمات وداخل المنظمة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال على نطاق واسع التشتت الجغرافي لمنظمة ما قد يحول دون وجود نظام عملي من التشاركية لصنع القرار، الحاجة إلى الحفاظ على سرية الخطط تستلزم سيطرة أكبر من المدير.⁴ كما يجب مراعاة ظروف عدم اليقين وما ينتج عنها من معلومات عالية المطالب وتكون مختلفة بحيث الروتين والإجراءات التي تمت تجربتها من قبل تصبح غير قابلة للتطبيق في الظروف الحالية.⁵

ومع ذلك، اقترح العديد من المنظرين أن التفاعل الاجتماعي قد يضر في الواقع بعملية صنع القرار ويؤدي إلى قرارات أقل جودة.⁶ وبالتالي وفقا لدراسة (Amason, 1996) من المهم أن يلتزم أعضاء فريق الإدارة بالقرار نحو تنفيذه بنجاح ويجب أن تبني كل عملية قرار توافقا في الآراء بين أعضاء الفريق ، لأنه بدون فهم والتزام فإن التنفيذ الناجح

¹ Carmeli, Abraham, Zachary Sheaffer, and Meyrav Yitzack Halevi. "Does Participatory Decision-making in Top Management Teams Enhance Decision Effectiveness and Firm Performance?" *Personnel Review*, vol 38, no 6, 2009, p: 708.

² Oliver, David, and Johan Roos. "Decision-Making in High-Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles." *Organization Studies*, vol 26, no 6, 2005, p: 891.

³ Chen, Guang, Zhanjie Liu, Yixin Sun, Wei Liu, Qiumei Lv, Yukun Song, He Huang, and Wenjing Peng. "Analysis of the Impact of Big Data on Enterprise Decision Making." Paper presented at the 2018 8th International Conference on Social science and Education Research (SSER 2018), 2018.

⁴ Tannebaum, Robert, and Warren H Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern: Should a Manager Be Democratic or Autocratic; or Something in Between?" *Clearinghouse Review*, vol 18, no 12, 1985, p: 178.

⁵ Tung, Rosalie L. "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure." *Academy of Management Journal*, vol 22, no 4, 1979, p: 677.

⁶ Burleson, Brant R., Barbara J. Levine, And Wendy Samter. "Decision-Making Procedure and Decision Quality." *Human Communication Research*, vol 10, no 1, 1984, p: 558.

للقرار غير مرجح. ومع ذلك، فإن توافق الآراء لا يضمن جودة القرار وبالتالي يجب على الفرق تنمية الجودة والإجماع حول كل قرار.¹

ومن المتعارف عليه صنع القرار من جانب واحد يتم في الأوقات التي تواجه فيها المنظمات أزمات وتحتاج الإدارة إلى التصرف على الفور. يمكن استخدام هذه العملية أيضا عند اتخاذ القرار السياسي ومن الاستحالة الحصول على آراء محايدة من الأعضاء، إضافة عند الحاجة إلى استراتيجية معقدة لصنع القرار ولا يمتلك أعضاء عملية صنع القرار بالضرورة المعرفة الكافية والمعلومات الأساسية للمشاركة في العملية.²

ثالثا: صنع القرار والمعلومات الإدارية

اقترح Ashby's أن تنوع وكمية المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات فعالة يجب أن تزيد بالتزامن مع التعقيد وعدم يقين المهام.³ وبذلك المنظمات الناجحة تبذل جهودا نحو مسايرة العصر الجديد لصنع القرار القائم على المعلومات.⁴ ينظر Simon 1947 للمنظمات كأجهزة لمعالجة المعلومات تتكون من أفراد عقلانيين بشكل محدود، تحت وجهة النظر هذه يلعب الهيكل التنظيمي دورا مركزيا لأنه يحدد كيفية تدفق المعلومات ويتم تجميعها داخل المنظمات لتحقيق الأهداف.⁵ يمكن الحصول على أداء أفضل من خلال تحسين إدارة المعلومات والمعرفة داخل المنظمات فيما يتعلق ببيئتها الخارجية.⁶

¹ Amason, Allen C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal*, vol 39, no 1, 1996, p: 126.

² Akdere, Mesut. "An Analysis of Decision-Making Process in Organizations: Implications for Quality Management and Systematic Practice." *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 22, no 12, 2011, p: 1322.

³ Dooley, Robert S., and Gerald E. Fryxell. "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams." *Academy of Management Journal*, vol 42, no 4, 1999, p: 392.

⁴ Delen, Dursun, and Sudha Ram. "Research Challenges and Opportunities in Business Analytics." *Journal of Business Analytics*, vol 1, no 1, 2018, p: 4.

⁵ Csaszar, Felipe A. "Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds." *Strategic Management Journal*, vol 33, no 6, 2012, p: 615.

⁶ Becerra, Manuel. *Theory of the Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. Cambridge University Press, 2009.

وبالتالي، يجب أن يتوفر المؤسسة نظام إدارة معلومات يمكنها لاتخاذ أفضل القرارات بشأن وظائف وأنشطة المؤسسة.¹ حيث يوفر ردود الفعل المتعلقة بجوانب الأداء التنظيمي والإداري بشكل سريع وشامل، مما يسهل على المدير تفويض سلطة صنع القرار.²

تحسن جودة القرار مع ارتفاع جودة المعلومات لصانعي القرار الذين لديهم معرفة دقيقة بالعلاقات بين مشاكل المتغيرات، ومع ذلك فإن جودة القرار تندهور مع معلومات عالية الجودة لصانعي القرار الذين ليس لديهم معرفة دقيقة بما فيه الكفاية بالعلاقات.³

سيحدد صانعو القرار الرئيسيون متطلبات جمع المعلومات الخاصة بالمنظمة تبعاً للمواقف فيما يتعلق بالبيئة والأهداف، عدم اليقين يؤدي إلى جودة أقل وبالتالي يستوجب المزيد من المعلومات لأجل التحكم فيه. لأن المنظمات لا تواجه مواقف مشابهة تماماً.⁴

والجدول التالي يوضح معايير جودة المعلومات المتبعة:

¹ Abu Amuna, Youssef M., Mazen J. Al Shobaki, and Samy S. Abu Naser. "The Role of Knowledge-Based Computerized Management Information Systems in the Administrative Decision-Making Process." International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, vol 6, no 2, 2017, p: 3.

² Pfeffer, Jeffrey, and Huseyin Leblebici. "Information Technology and Organizational Structure." Pacific Sociological Review, vol 20, no 2, 1977, p: 248.

³ Raghunathan, Srinivasan. "Impact of Information Quality and Decision-Maker Quality on Decision Quality: A Theoretical Model and Simulation Analysis." Decision support systems, vol 26, no 4, 1999, p: 276.

⁴ Leifer, Richard, and André Delbecq. "Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity." The Academy of Management Review, vol 3, no 1, 1978, p: 42.

الجدول(2-4): معايير جودة المعلومات لصنع القرار

المعايير المعتمدة	الأبعاد	الفتة
تعتبر المعلومات قابلة للتصديق المعلومات خالية من الأخطاء وموثوق بها معلومات محايدة، دون تحيز المعلومات موثوقة فيما يتعلق بأصلها	المصداقية الدقة الموضوعية السمعة	جودة البيانات الجوهرية
تضيف المعلومات قيمة وفوائد. المعلومات ذات الصلة وتسهم في المهمة المعلومات محدثة للمهمة المعلومات كاملة ومناسبة للمهمة كمية المعلومات التي يتم التعامل معها مناسبة ل مهمة	القيمة المضافة الصلة التوقيت الاكتمال كمية البيانات المناسبة	جودة البيانات السياقية
تعريفات واضحة واللغة والرموز والوحدات مناسبة المعلومات مفهومة بشكل صحيح المعلومات متسقة مع مرور الوقت يتم تقلص المعلومات في شكل موجز ومضغوط	التفسير سهولة فهم التناسق تمثيل مختصر	تمثيل جودة البيانات
متاح أو يسهل الوصول إليه الوصول مقيد بشكل مناسب والمعلومات مخزنة بأمان معلومات سهلة التشغيل والجمع والتلاعب ليناسب الاحتياجات الفردية	إمكانية الوصول امن الدخول سهولة التشغيل	إمكانية الوصول لجودة البيانات

Source: Becerra, Manuel. Theory of the Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis. Cambridge University Press, 2009.

على الرغم من أن المنظمات تنفذ أنظمة دعم القرار من أجل تحسين إيصال المعلومات إلى صناع القرار ولدعم أنشطة صنع القرار لديهما تتحقق الفوائد المتوقعة دائما، خاصة إذا أهملت المنظمات العوامل التي تؤثر على كيفية استخدام المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة.

بينت دراسة (Popovič et al, 2012) للحصول على استخدام فعال للمعلومات ، يجب أن تتفوق المنظمات ليس فقط في ممارسات إدارة المعلومات يجب عليها أيضا إنشاء نظام استباقي لبيئة المعلومات.¹ كما يجب أن يكون لدى صناعات القرار القدرة على تقييم جودة البيانات استنادا إلى مهمة اتخاذ القرار المعنية.² إضافة إلى تأثير فعالية الاتصال على مدى جودة وسرعة نقل المعلومات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة.³ لأنه بسبب الغموض المتأصل في الكثير من المعلومات المتاحة لصانعي القرار والضغط على صانعي القرار لتحقيق النتائج، قد تهيمن إمكانية الوصول إلى المعلومات على الجودة كمحدد لتفضيل مصادر المعلومات.⁴

رابعا: صنع القرار و إدارة الوقت

يؤكد (Simon , 1987) على أن ضغط الوقت في حالات صنع القرار قوة جبارة يمكن أن تشتت السلوك . تتواجد كثير من المواقف التي يتصرف ويستجيب فيها المدراء بطريقة غير منتجة خاصة عندما يتعين اتخاذ الإجراءات تحت ضغط الوقت. قد تؤدي الحاجة إلى التحكم في سلوكيات سلبية عواقبها على المنظمة تتمثل في استجابات دون تحليل دقيق لذلك تكون الحاجة إلى قرارات تنبع من حدس الخبراء وحكمهم وليس القرارات التي قد تكون نتيجة التوتر.⁵

قد يعمل اتخاذ القرار السريع على تحسين الأداء التنافسي عبر البيئات بسبب اعتماد مبكر لمنتجات جديدة ناجحة أو تحسين نماذج الأعمال التي توفر مزايا تنافسية، باختصار قد تمكن سرعة اتخاذ القرار المنظمات لاستغلال الفرص قبل أن تختفي قد ينتج عن اتخاذ القرار السريع قرارات سيئة وأداء سيئ إذا تم التضحية بجمع المعلومات الشاملة لزيادة السرعة.

ومع ذلك، اكتشف أيزنهاردت (1989) أن اتخاذ القرار السريع لا يشير بالضرورة إلى معالجة سريعة. القرار السريع مناسب في المواقف حيث لا ينتج عن التأخير معلومات مفيدة. ولذلك سرعة القرار مرتبطة بالأداء في أغلب الأحيان

¹ Popovič, Aleš, Ray Hackney, Pedro Simões Coelho, and Jurij Jaklič. "Towards Business Intelligence Systems Success: Effects of Maturity and Culture on Analytical Decision Making." *Decision support systems*, vol 54, no 1, 2012, p: 732.

² Shankaranarayanan, Ganesan, and Yu Cai. "Supporting Data Quality Management in Decision-Making." *Decision support systems*, vol 42, no 1, 2006, p: 303.

³ Van Riel, Allard C. R., Jos Lemmink, and Hans Ouwersloot. "High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective." *The Journal of Product Innovation Management*, vol 21, no 5, 2004, p: 350.

⁴ O'Reilly, Charles A. "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information." *Academy of Management Journal*, vol 25, no 4, 1982, p757.

⁵ Simon, Herbert A. "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion." *Academy of Management Perspectives*, vol 1, no 1, 1987, p: 62.

الإعدادات التنظيمية هكذا نفترض كلما كان اتخاذ القرار الاستراتيجي أسرع، كان أداء الشركة أفضل من حيث النمو والربحية.¹

كما اثبت ، (Payne et al., 1988) أن لضغط الوقت تأثيرات عديدة من بينها:²

- تسريع معالجة المعلومات والتركيز بشكل انتقائي على مجموعة فرعية منها مما يؤدي لضعف الاستفادة منها،
- التباين في نسبة الوقت المستغرق في الاختيار بين البدائل المختلفة.
- الانغلاق على استراتيجية واحدة وتقليل كفاءة إيجاد استراتيجيات بديلة في حل المشكلات والميل إلى تجنب احتمالية العواقب السلبية.

كما تضيف دراسة (Edland and Svenson, 1993) أن دقة الأحكام البشرية تتناقص تحت ضغط الوقت.³ من أجل الاستفادة من إدارة الوقت في جودة القرارات يجب إتباع استراتيجيات في تخصيصات الوقت يتم الاستدلال عليها من الأوقات النسبية التي تم قضاؤها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.⁴

بالاعتماد على دراسة (Wally and Baum , 1994) يمكن توضيح عوامل سرعة اتخاذ القرار في الشكل التالي :

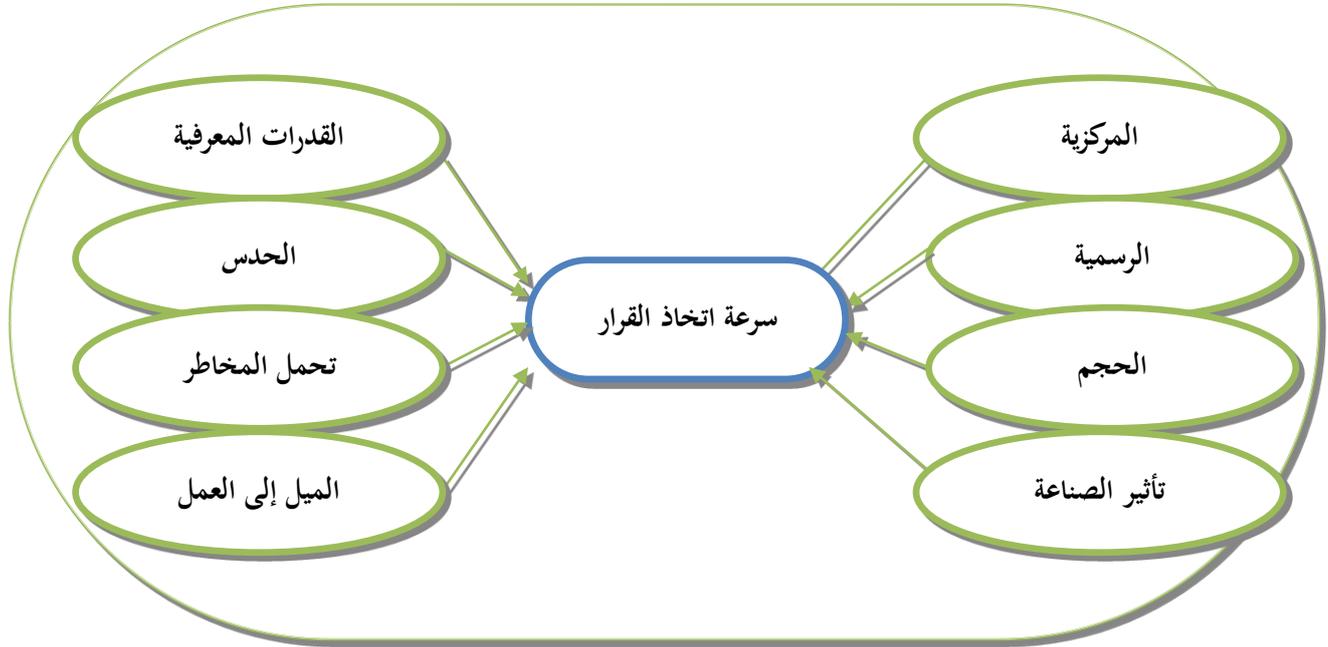
¹ Robert Baum, J, and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance." Strategic Management Journal , vol 24, no 11, 2003, p: 1110.

² Payne, John W, James R Bettman, and Eric J Johnson. "Adaptive Strategy Selection in Decision Making." Journal of experimental psychology: Learning, Memory, and Cognition , vol 14, no 3, 1988, p: 551.

³Edland, Anne, and Ola Svenson. "Judgment and Decision Making under Time Pressure." In Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making. Springer, 1993, p: 27-40.

⁴Kerstholt, JoséH. "The Effect of Time Pressure on Decision-Making Behaviour in a Dynamic Task Environment." Actapsychologica , vol 53, no 1, 1994, p: 104.

الشكل (2-5): عوامل سرعة اتخاذ القرار



Source: Wally, Stefan, and J Robert Baum. "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making." *Academy of Management Journal* , vol 37, no 4, 1994, p: 934.

وبذلك الوقت مورد متميز يتوفر بنفس المقدار لكن الفرق يتمثل في كيفية تسييره بطريقة عقلانية حيث ترتبط إدارته بأداء العاملين وكيفية استغلالهم لرصيدهم الوقي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف.

خامسا: صنع القرار والأخلاقيات المهنية

حسب دراسة (Davis, 2003) يستخدم مفهوم "الأخلاقيات" للإشارة إلى تلك المعايير المسموح بها أخلاقيا للسلوك التي تحكم أعضاء المجموعة لمجرد انتمائهم في تلك المجموعة.¹ فالأخلاق المهنية هي مجموع الالتزامات العقلية والنفسية، والمادية لفرد أو مجموعة التي تهدف إلى الحصول على نقاط القوة الداخلية ومواهب المجموعة أو الفرد من أجل تحقيق الأهداف.² تعتمد الأخلاقيات التنظيمية على قواعد وأدوات فحص أكثر انتقائية للنزاهة. المنظمة التي لديها نظام للنزاهة لها القدرة للسيطرة على السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل و نموذج التأكيد على الأخلاقيات التنظيمية

¹ Davis, Michael. "What Can We Learn by Looking for the First Code of Professional Ethics?". *Theoretical medicine and bioethics* , vol 24, no 5, 2003, p: 438.

²Soltani-Nejad, Nima, MarziehJahanshahi, Mohammad Karim Saberi, Nasim Ansari, and NayerehZarei-Maram. "The Relationship between Social Responsibility and Public Libraries Accountability: The Mediating Role of Professional Ethics and Conscientiousness." *Journal of Librarianship and Information Science* , vol 54, no 2, 2022, p: 306.

مدفوع بالمعايير الخارجية لتعزيز أنظمة قدرة النزاهة الداخلية التنظيمية و كل إدارة مسؤولة عن اعتماد نموذج إداري كإطار عمل لتنفيذ نظام قدرة النزاهة.¹

جادل Lyotard على وجه الخصوص بأن الأخلاق والعدالة هما "لعبتان لغويتان". في حين أن كلاهما إلزامي، فإن القوانين هي اتفاقيات تعاقدية بين المواطنين والدولة أو تعاقدية الاتفاقيات بين المنظمات والكيانات الأخرى، مثل الموظفين والعملاء ومقدمي الخدمات. في المقابل الأخلاق هي لعبة لغوية إلزامية تستند إلى معايير أخرى مثل العضوية في مؤسسات معينة أو الالتزام بمؤسسات مختلفة الأطر الأخلاقية وبالتالي يصعب إنفاذها.²

وبذلك توفر الأخلاقيات المهنية مبادئ إرشادية للأفراد من أجل القيام بعملهم تبعاً للالتزام والتفاني والنزاهة.³

وتتمثل أخلاقيات صنع القرار حسب (Awashti, 2008) في الاختلافات في عرض موقف القرار مثل أن كل صانع قرار يبني تمثيلات مختلفة بشكل ملحوظ عن ذلك الوضع، الهدف هو الوصول إلى قرار صحيح أخلاقياً وفقاً لمعتقدات صانع القرار باستخدام معايير مثل، عدالة، حقوق، ورعاية. حيث تطرح الأخلاق أسئلة حول كيفية القيام والتصرف و ما هي المعايير التي تعتبر هذه التصرفات صحيحة أم خاطئة؟ ... ما هي السمات الشخصية (مثل الصدق والرحمة والإنصاف) اللازمة لذلك؟ ... ماهي السلوكيات التي عادة ما نقللها أو نتجاهلها؟.⁴

ويرى (Jones, 1991) القرار الأخلاقي بأنه قرار قانوني ومقبول في المجتمع، على العكس من ذلك فإن القرار غير الأخلاقي هو إما غير قانوني أو غير مقبول أخلاقياً للمجتمع الأكبر. ووفقاً لذلك يجب ألا يكون للفعل أو القرار عواقب سلبية بالنسبة للآخرين.⁵

¹ Vargas-Hernández, José G, A Leon-Arias, and Andrés Valdez-Zepeda. "Enhancing Leadership Integrity Effectiveness Strategy through the Institutionalization of an Organizational Management Integrity Capacity Systems." Contemporary Legal and Economic, vol 4, no 4, 2013, p: 293.

² Holtzhausen, Derina R. "The Unethical Consequences of Professional Communication Codes of Ethics: A Postmodern Analysis of Ethical Decision-making in Communication Practice." Public Relations Review, vol 41, no 5, 2015, p: 777.

³ Sherpa, Karma. "Importance of Professional Ethics for Teachers." International Education and Research Journal, vol 4, no 3, 2018, p: 16-18.

⁴ Awashti, Vidya N. "Managerial Decision-making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics." Journal of Business Ethics, vol 78, no 1, 2008, p: 209.

⁵ Jones, Thomas M. "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model." Academy of Management review, vol 16, no 2, 1991, p: 367.

وذكر القرار الأخلاقي بأنه عملية عقلانية، حيث يفكر الأفراد من خلال المعضلات الأخلاقية من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية أو بعض المعايير الأخرى.¹

ووفقا لذلك ينطوي اتخاذ القرار الأخلاقي على أربعة عناصر أساسية تتمثل في:²

➤ تحديد الطبيعة الأخلاقية لموضوع ما؛

➤ إصدار حكم أخلاقي؛

➤ تأسيس نية أخلاقية؛

➤ والانخراط في العمل الأخلاقي.

حسب دراسة (Ford & Richardson, 1994) ترتبط جوانب صنع القرار الأخلاقي بشكل مع كل العوامل الفريدة المرتبطة بصانع القرار الفردي، تتضمن هذه العوامل تلك المتغيرات التي هي نتيجة الميلاد (مثل الجنسية والجنس والعمر وما إلى ذلك) وكذلك التي هي نتيجة التنمية البشرية وعملية التنشئة الاجتماعية (مثل الشخصية والمواقف والقيم، التعليم، والعمل، وما إلى ذلك). هذه العوامل، ثم تمثل المجموع الكلي للخلفية التي يجلبها فرد معين إلى عملية صنع القرار.³

إضافة إلأى صنع القرار الأخلاقي يرتبط بمكونات قواعد السلوك، التدريب على الثقافة الأخلاقية، المكافآت والعقوبات داخل الهيكل التنظيمي.⁴

وبناء على ما سبق الأخلاقيات المهنية تعمل على تنمية سلوكيات الأفراد وفقا للقيم الفاضلة ومحاولة تقييدهم عن الممارسات التي لا تتماشى مع قيم المنظمة وذلك ينصب لصالح تعزيز جودة القرارات.

¹ Alhawamdeh, Hamzeh M, and Mohammad AK Alsmairat. "Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review." International Review of Management and Marketing, vol 9, no 4, 2019, p: 97.

² O'Fallon, Michael J., and Kenneth D. Butterfield. "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003." Journal of Business Ethics , vol 59, no 4, 2005, p: 375.

³ Ford, Robert C, and Woodrow D Richardson. "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature." Journal of business ethics, vol 13, no 3, 1994, p: 206.

⁴ Craft, Jana L. "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011." Journal of business ethics , vol 117, no 1, 2013, p: 222.

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار حيث تم التطرق إلى ماهية القرار الإداري وأهم مركزاته وتم التوصل إلى أن مفاهيم القرار تختلف باختلاف المدارس الإدارية التي تناولته وأن القرارات لا يمكن حصرها في نوع واحد وبما أن القرارات تتداخل فيها عدة مجالات تسعى المؤسسة لمحاولة ترشيدها.

وفي المبحث الثاني تم توضيح الاختلاف بين صنع واتخاذ القرار كمفهومين متداخلين فصنع القرار عملية شاملة ومتكاملة تتداخل ضمن مراحلها عدة متغيرات من أجل الوصول إلى المرحلة الأخيرة وهي اتخاذ القرار كما تم ذكر النماذج والأساليب المستخدمة في صنع القرار.

في المبحث الثالث تم توضيح ماهية جودة القرار والعوامل المعتمدة في تحقيق ذلك وهناك علاقة وارتباط قوي بين الأبعاد السياقية للمنظمة المتمثلة في (الحجم، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة البيئية) وعملية صنع القرار لذلك يجب دمجها مع مختلف السياسات والأساليب الإدارية لتعزيز جودة القرارات.

الفصل الثالث

الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات

صنع واتخاذ القرار

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة: أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة صنع واتخاذ القرار، ننتقل إلى مراجعة الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة لكل من متغيرات الدراسة وذلك من أجل الضبط الدقيق لإشكالية الدراسة من خلال الاستعانة بالتراكم المعرفي لمختلف الدراسات ذات الصلة بموضوع بحثنا، ونتيجة لذلك سنستخلص النقاط المشتركة بين دراستنا الحالية وما يماثلها وكذلك ما يميز هذه الدراسة عما سبقها من الاجتهادات البحثية.

وتم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: دراسات سابقة عن أبعاد الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

المبحث الثاني: دراسات سابقة عن جودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

المبحث الثالث: دراسات سابقة جمعت بين أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول: دراسات سابقة عن أبعاد الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المواضيع الأساسية في الإدارة التي تؤثر بشكل واضح ومؤكد على محصلة أدائها، كما تجدر الإشارة إلى عدم اتفاق الباحثين على أبعاد موحدة للهيكل التنظيمي وهذا ما تم إثباته من خلال محصلة البحوث المنشورة والمتوفرة في قواعد البيانات.

في هذا المبحث سنحاول التركيز على أهم المواضيع الحديثة التي جمعت بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل وأثره على المتغيرات التابعة باختلافها والتي تشكل عناصر فاعلة بالنسبة للمؤسسة.

كما سيتم عرض الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في البيئة العربية والبيئة الأجنبية للمؤسسات وذلك بالاعتماد على التصنيف الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الهيكل التنظيمي وأبعاده وتنوعت المتغيرات المرتبطة به إلى الحد الذي يضمن تشبع نظري على أساسه يمكن الاستفادة منه، وقد تم اختيار ما يتناسب مع دراستنا ومتغيرات بحثنا و من أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1. دراسة (حمزة بهاز والمهدي تهات، 2023)¹ مقالة بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط":

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لولاية غرداية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان شمل 94 عاملا تم تحليل البيانات اعتمادا على برنامج spss 23 واختبار صحة الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية 3 smart pls.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في وجود الاتصال كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية.

¹ حمزة بهاز، المهدي تهات، "أثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط، مجلة الاقتصاد والبيئة"، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص: 556-

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

ومن نتائج الدراسة: بما أن الهيكل التنظيمي يشمل عمليات صنع واتخاذ القرار يجب على المؤسسة تنمية الاتصالات التنظيمية للربط بين أجزاء الهيكل بشكل فعال ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

2. دراسة (زهير علايقة، 2022) مقالة بعنوان: "دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق"¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي في تنمية وتوجيه سلوك الأفراد مناجم حديد الشرق تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتم اختيار عينة عشوائية شملت 112 عاملا من أصل 560 عاملا واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أساسية، من أهمها:

◀ مساهمة الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات بين الأفراد ومنع التداخل بين وظائف المؤسسة؛

◀ فعالية الهيكل التنظيمي في تشكيل سلوكيات الأفراد التي ترفع من أداء الأفراد داخل المؤسسة؛

◀ مساهمة الهيكل التنظيمي في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة .

واعتمادا على النتائج السابقة تم التأكيد على الدور الهام للهيكل التنظيمي في تنمية السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة (شوقي قبطان ومحمد بولصنام وليلى بن زرقة، 2022)² مقالة بعنوان: "الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرومنزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين":

هدفت الدراسة لمعرفة دور الهيكل التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (محتوى العمل، الرسمية، نطاق الإشراف والتعقيد) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أونيام للكهرومنزليات.

تمت الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات وشملت عينة الدراسة 102 إطار تحكم واستخدم برنامج SPSSv25 لاختبار صحة الفرضيات؛ وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

¹ زهير علايقة، "دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2022، ص: 187-205.

² شوقي قبطان، محمد بولصنام، ليلي بن زرقة، "الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرومنزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة المؤسسة، المجلد 11، العدد، 01، الجزائر، 2022، ص: 43-57.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

- ◀ تبين اتجاهات عمال المؤسسة نحو السلوك الإبداعي حيث تسعى مجموعات السلوك الإبداعي المرتفع إلى تجربة أساليب عمل جديدة والخروج عن الأساليب المألوفة؛
- ◀ يرتبط السلوك الإبداعي المرتفع بتمكين محتوى العمل ومنح العمال الاستقلالية في العمل دون قيود أي اعتماد هياكل عضوية؛
- ◀ أما بالنسبة للسلوك الإبداعي المنخفض يرتبط باعتماد هياكل ميكانيكية تعتمد على الرسميات والقواعد للتحكم في سلوكيات العمال.
- من توصيات الدراسة: لأجل تعزيز السلوكيات الإبداعية في مؤسسة أونيام يجب دراسة آليات تصميم هيكلها التنظيمي خاصة من ناحية التعقيد وإضفاء الطابع الرسمي والعمل بمبادئ المشاركة والثقة بين الأفراد والاستقلالية.
4. دراسة (مصطفى صغيرو والجيلاني بلواضح، 2022)¹ مقالة بعنوان: " تطوير الهياكل التنظيمية وأثرها على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة تطبيقية على مؤسسة التأمين العمومية SAA ":
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة في مؤسسة التأمين العمومية SAA، ولأجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة وتصميم استبيان إلكتروني يشمل 90 مديرا لوكالات التأمين مؤسسة التأمين العمومية SAA للمديريات الجهوية بشار، باتنة، ورقلة، سطيف. وتم استعادة 81 استمارة صالحة للتحليل.
- توصلت الدراسة إلى:
- ◀ وجود أثر لتطوير الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف، حيث يمتلك العمال المعرفة وإدراك أهداف المؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ وجود أثر لتطوير الهيكل التنظيمي على فاعلية العمليات الداخلية ويتجلى ذلك في إنجاز المهام والأنشطة بشكل جماعي وتعاوني بين العمال.

¹ مصطفى صغيرو، الجيلاني بلواضح، "تطوير الهياكل التنظيمية وأثرها على فاعلية المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة تطبيقية على مؤسسة التأمين العمومية SAA"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد، 01 الجزائر، 2023، ص: 325-352.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

ومن توصيات الدراسة: الاعتماد على لامركزية اتخاذ القرار كأسلوب إداري من أجل مساهمة العمال في الاستجابة والتكيف مع التغييرات.

5. دراسة (عزيز بورويبة وشراف عقون، 2021)¹ مقالة بعنوان: "أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات) على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان شمل 75 موظفاً من كافة المستويات التنظيمية من أصل 750 موظفاً.

من نتائج الدراسة: وجود أثر للهيكل التنظيمي على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل، كما أن الجودة تقاس من خلال مؤشرات الأداء التي تشمل الهيئة الطبية والمرضى.

من توصيات الدراسة: على المؤسسة تطوير هيكلها التنظيمي على نحو يحقق جودة الأداء، واقتناع إدارة المؤسسة بان الجودة ترتبط وتحقق من خلال التنظيم الجيد بدلاً من الإنفاق.

6. دراسة (أحمد الحنيطي ومرزوق القعيد، 2019)² مقالة بعنوان: " أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي والذي تم ذكر أبعاده كالتالي: (المركزية، الرسمية، الاتصالات، التخصص، المعيارية). وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من حيث: (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة) واستهدفت الدراسة جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية بالأردن الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورة 2014-2015 والتي قدرت ب 7 مؤسسات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وزعت الاستبانة على جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وبلغت عينة الدراسة 175 عاملاً.

¹ عزيز بورويبة، شراف عقون، "أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021، ص: 207-223.

² أحمد الحنيطي، مرزوق القعيد، "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2019، ص: 1-20.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

توصلت الدراسة إلى:

◀ دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛

◀ اعتبار المؤسسات محل الدراسة لعمليات تصميم هياكلها التنظيمية من أهم أولويات الإدارة.

من توصيات الدراسة ما يلي:

◀ عدم الاعتماد بشكل دائم على تمرکز سلطة اتخاذ القرار لصالح الإدارة العليا بل يستوجب تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الدنيا؛

◀ الاهتمام بتسهيل وتدفق الاتصالات في جميع أجزاء المؤسسة ومشاركة المعلومات مع العاملين؛

◀ التعامل بمرونة في المؤسسة والنظر إلى الصراعات التنظيمية من الجانب الإيجابي.

7. دراسة (بشار الحميري وأحمد بريس، 2019)¹ مقالة بعنوان: " أثر الهيكل التنظيمي في التعلم

التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة ":

هدفت الدراسة لتحديد أثر أبعاد الهيكل التنظيمي: (المركزية، الرسمية، التخصص، التعقيد) في التعلم التنظيمي وتم

تبني أبعاده المتمثلة في: (اكتساب، نشر المعلومات، الذاكرة التنظيمية) بالشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة.

وتم استخدام الاستبيان أداة للدراسة و قدرت عينة الدراسة ب 84 عاملا واعتمد معامل الارتباط Pearson لتحليل فرضيات الدراسة .

تمثلت نتائج الدراسة في: الهيكل التنظيمي بمختلف أبعاده المعتمدة في الشركة محل الدراسة يعرقل من عملية التعلم

التنظيمي ولا يساهم في التكيف مع المتغيرات البيئية.

من توصيات الدراسة:

◀ التقليل من درجة المركزية في اتخاذ القرار ومنح الاستقلالية للعمال من اجل التصرف وتعزيز مشاركتهم في

الأنشطة والفعاليات الوحدات الخاصة بهم؛

¹ بشار الحميري، أحمد بريس، " أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، المجلد 01، العدد 19، العراق 2016، ص: 17-58.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

◀ دراسة القواعد والإجراءات التي تقيّد سلوكيات العمال، وتشجيعهم على العمل وفقاً لاجتهاداتهم؛

◀ إخضاع العاملين لمهارات تدريبية لزيادة مهاراتهم.

8. دراسة (أنغام المسعودي وحامد الدوغان، 2018)¹ مقالة بعنوان: "أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي-

دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة":

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر العوامل البيئية الداخلية والتي تتمثل في: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات، والقيادة على التشارك المعرفي) بين عمال إدارة جامعة جدة. واستهدفت الدراسة 249 من الإداريين واستعين ببعض الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

من نتائج الدراسة ما يلي: توصلت الدراسة لوجود أثر لعوامل البيئة الداخلية والتي يعتبر الهيكل التنظيمي أهمها على تشارك المعرفة في جامعة جدة.

من توصيات الدراسة: ضرورة اعتماد الهياكل التنظيمية كآلية تسمح بتشارك المعارف في أجزاء المؤسسة من خلال مختلف السياسات والإجراءات والأساليب والتي تعتبر فرق العمل أهمها.

¹أنغام المسعودي، حامد الدوغان، "أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، المجلد 02، العدد 08، العراق، 2018، ص: 1-18.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

تماشياً مع النهج المتبع في المطلب السابق وقد تم اختيار الدراسات الأجنبية التي تتناسب مع دراستنا ومتغيرات بحثنا و من أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1. دراسة (Ali et al., 2021)¹ مقال بعنوان:

"Impact of organizational structure on management innovation in public sector universities of Pakistan" :

"أثر الهيكل التنظيمي على الابتكار الإداري في جامعات القطاع العام في باكستان "

تسعى الدراسة إلى اختبار الهيكل التنظيمي ببعديه المركزية وإضفاء الطابع الرسمي على عملية الابتكار الإداري في أربعة جامعات القطاع العام بباكستان، حيث تم توزيع 190 استبياناً على الأساتذة المحاضرين والمساعدين في الجامعة من أصل 1400 أستاذ وتم التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

نتائج الدراسة:

◀ انفردت نتائج هذه الدراسة وخالفت الدراسات السابقة بتأكيدتها على وجود علاقة إيجابية بين المركزية والرسمية على الابتكار الإداري، وأكدت على أن القواعد والإجراءات تساهم في إتقان الوظائف والمهام وتحسين نواتج العمليات؛

◀ المركزية تساهم في تنظيم معارف وموارد المنظمة بشكل أكثر فعالية لتعزيز الكفاءة والابتكار.

2. دراسة (Turi and Sorooshian, 2019)² مقال بعنوان:

"The impact of organisational structure on organisational learning"

"أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي"

¹ Ali, Syed, Muhammad Imran, and Naimat U Khan. "Impact of Organizational Structure on Management Innovation in Public Sector Universities of Pakistan." The Journal of Humanities & Social Sciences, vol 29, no 1, 2021, p: 59-76 .

² Turi, Jamshid Ali, and Shahryar Sorooshian. "The Impact of Organisational Structure on Organisational Learning." Middle East Journal of Management , vol 6, no 2, 2019, p: 204-232.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعملية التعلم التنظيمي، استهدفت الدراسة 130 جامعة في القطاع العام والخاص في باكستان، تم إرسال استبيان إلى المستويات العليا لإدارة الجامعات محل الدراسة بلغت عينة الدراسة 451 مفردة.

تم تبني الأبعاد التالية للهيكل التنظيمي: (مستوى التخصص الوظيفي الأفقي، مستوى التخصص الوظيفي العمودي، الرسمية، درجة الاستقلالية الفردية، المركزية، درجة التنشئة الاجتماعية).

من نتائج الدراسة: يرتبط التعلم التنظيمي في الجامعات بشكل إيجابي مع الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة مركزية منخفضة وتنشئة اجتماعية عالية حيث تسهل تبادل الخبرات ووجهات النظر والمعلومات.

3. دراسة (Eze et al, 2017)¹ مقال بعنوان:

"The Effects Of Organizational Structure On The Performance Of Organizations":

"أثر الهيكل التنظيمي على أداء المنظمات"

سعت الدراسة لاختبار العلاقة بين أثر الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي واعتمدت الدراسة على المركزية والرسمية كأبعاد للهيكل التنظيمي، تم توزيع استبيان على 51 موظفا من بنك العهد المصغر للتمويل في نيجيريا و303 من عملاء البنك وتم استرجاع 118 استبيان صالحة للتحليل.

من نتائج الدراسة: على الرغم أن المركزية تعمل على توحيد سلوك الموظفين من خلال اعتماد المبادئ التوجيهية لتحقيق الأهداف إلا أنها لا تتماشى بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي.

توصيات الدراسة: من أجل اعتماد الأبعاد الهيكلية المناسبة للمنظمة يجب النظر لمعايير أداء المنظمة واهم مؤشرات: رضا العملاء، المبيعات، الربح.

¹ Eze, Sunday C, Adenike O Bello, and Tolulope Anthony Adekola. "The Effects of Organizational Structure on the Performance of Organizations." European Journal of Business and Innovation Research , vol 5, no 6, 2017, p: 46-62.

4. دراسة¹ (Renani et al., 2017) مقال بعنوان:

"The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education":

"أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال من وجهة نظر العاملين في إدارة التعليم"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده: (الرسمية، التعقيد، المركزية، وفعالية الاتصال الإداري) من وجهة نظر أساتذة قسم الإحصاء في وزارة التعليم بإيران شملت عينة الدراسة 92 موظفا متعاقد في المؤسسة محل الدراسة و تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- ◀ الاعتماد على القوانين واللوائح والتعليمات يؤثر بشكل سلبي على فاعلية الاتصال التنظيمي؛
- ◀ عند زيادة عدد المهام أو الأنظمة الفرعية التي يتم تنفيذها أو الموجودة داخل المنظمة تصبح الاتصالات غير فعالة وستصبح العلاقة بين الموظفين غير منتجة؛
- ◀ اتخاذ القرارات دون إشراك الموظفين ينتج عنه انخفاض التواصل وتبادل المعارف بين الموظفين.

¹ Renani, Ghasem Ansari, Bakhtiar Ghaderi, and Omar Mahmoudi. "The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education." International Journal of Management, Accounting and Economics, vol 4, no 10, 2017, p: 989-1001.

5. دراسة (Kalay and Lynn, 2016)¹ مقال بعنوان:

"The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: An Empirical Research In Turkey":

تأثير الهيكل التنظيمي على الابتكار الإداري: بحث تجريبي في تركيا

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على الابتكار الإداري وتم اعتماد: (المركزية، الرسمية) كأبعاد للمتغير المستقل.

استهدفت الدراسة 198 مدراء من المؤسسات العامة في تركيا اعتمادا على خصائص تصميم هيكلها التنظيمي الذي يتسم بالمركزية والرسمية العالية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة والاستبيان وتقييم فرضيات الدراسة من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).

من نتائج الدراسة ما يلي: المركزية والرسمية العالية تعيق من عملية الابتكار الإداري ولا تدعمه لذلك يجب العمل على توفير وتصميم البيئة المواتية للابتكار اعتمادا على أبعاد الهيكل التنظيمي.

¹Kalay, Faruk, and Gary S Lynn. "The Impact of Organizational Structure on Management Innovation: An Empirical Research in Turkey." Journal of Business Economics and Finance , vol 5, no 1, 2016, p: 125-137.

المبحث الثاني: دراسات سابقة عن جودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

باعتبار الإدارة مجموعة من القرارات المتكاملة و الشاملة لجميع أجزاء المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرسومة، تسعى مختلف الأبحاث الإدارية إلى إيجاد العوامل التي تعزز جودة القرارات واكتشاف وتحليل أسباب عدم فاعلية القرارات. وتعدد العوامل المشكلة لبيئة المنظمة ينتج عن ذلك عدة متغيرات لها أثر جلي على جودة صنع واتخاذ القرارات في المنظمة.

خلافا للمبحث الأول سنقوم باستعراض أهم الدراسات في البيئة العربية والأجنبية التي اختبرت العلاقة بين متغيرات مستقلة وأثرها على جودة صنع واتخاذ القرارات في المنظمة كمتغير تابع.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت جودة عمليات صنع واتخاذ القرار كمتغير تابع و اختلفت المتغيرات التي ارتبطت بها وتباينت تأثيراتها عليها، وقد تم اختيار ما يتناسب مع دراستنا ومتغيرات بحثنا و من أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1. دراسة (عنان أبو حمور وسارة أبو حمده، 2022)¹ مقالة بعنوان: "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ

القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى اختبار جودة المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات بمراكز الوزارات الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من 199 من المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في الإدارات الإشرافية.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي: ارتباط فاعلية القرارات الإدارية بدرجة أولى على جودة المعلومات من خلال أبعادها المعتمدة في الدراسة (الملائمة، توقيت المعلومة، دقة المعلومة، الشمولية).

توصيات الدراسة:

¹عنان أبو حمور، سارة أبو حمده، "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الادارة الاشرافية في مراكز الوزارات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، 2022، ص: 197-222 .

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

◀ على مؤسسة محل الدراسة اعتماد الآليات التي تعمل على تسريع نقل المعلومات من مصادرها إلى مراكز اتخاذ القرار؛

◀ وجوب إشراك العاملين في حيثيات اتخاذ القرار لتسريع عملية تنفيذه؛

◀ الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة من أجل الدمج الجيد للمعلومات في عمليات اتخاذ القرار.

2. دراسة (محمد حسن ورمزي مطر، 2022)¹ مقالة بعنوان: " أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار علي عملية صنع القرارات - دراسة حالة جامعة البطانة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نظم المعلومات على جودة مراحل اتخاذ القرار لدى عينة من موظفي المناصب الإشرافية في جامعة البطانة، استخدمت الاستبانة لجمع عينة الدراسة وقدرت العينة ب 45 موظفا ولاختبار الفرضيات استخدمت الأساليب الإحصائية من بينها معامل ارتباط spearman.

من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إحصائية بين جودة مخرجات نظم دعم القرار ومراحل صنع القرار، ويكون ذلك بداية من مرحلة تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها وتوليد البدائل المناسبة إلى غاية مرحلة تقييم القرارات المنفذة وما ينتج عنها.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظم دعم القرار وتحديثها وفقا لمتغيرات البيئة للاستعانة بها في كل مراحل اتخاذ القرار لضمان قرارات ذات جودة.

¹ محمد حسن، رمزي مطر، " أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار علي عملية صنع القرارات - دراسة حالة جامعة البطانة"، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022 ص ص 226-255.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

3. دراسة (خالصة فتح الله و عبد القادر بن عيسى، 2022)¹ مقالة بعنوان: "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على

جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات - دراسة حالة مجمع صيدال":

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية لعمال مجمع صيدال وأثرها على جودة القرارات الاستراتيجية، واستخدمت نظم دعم القرار كمتغير وسيط، استهدفت الدراسة 60 عاملا من موظفي مجمع صيدال وتم الاستعانة ببرنامج smart pls لاختبار فرضيات الدراسة.

تم اعتماد الأبعاد التالية للمتغير المستقل: (الخبرة، المهارة، الإبداع)، أما أبعاد المتغير الجودة القرارات الاستراتيجية فكانت كالتالي: (القابلية، الاستمرارية، التوجيه).

من نتائج الدراسة: المعرفة الضمنية لعمال مجمع صيدال يمكن الاستفادة منها في تدعيم جودة اتخاذ القرار بشرط وجود واستخدام نظم دعم القرار حيث تلعب دور يتوسط العلاقة بين المتغيرين.

من توصيات الدراسة: ضرورة اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظم دعم القرارات من أجل إخراج المعارف الضمنية للأفراد وترجمتها واستخدامها لتعزيز جودة القرارات.

4. دراسة (محمد الحامد السنوار، 2021)² رسالة ماجستير بعنوان: "المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة

القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية":

تطرقت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تم اعتماد المنهج الوصفي السببي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من 120 عاملا.

من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لأبعاد المهارات القيادية الناعمة وخاصة بعد مهارة التفكير الناقد وبعد مهارة التخطيط على جودة اتخاذ القرار، وذلك بسبب اعتماد التحليل الجيد لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المبحوثة وعلى أساسه يتم صنع واتخاذ القرار.

¹ خالصة فتح الله، عبد القادر بن عيسى، "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات - دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة العلوم

الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص: 153-171.

² محمد الحامد السنوار، "المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية

الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

كما أوصت الدراسة بـ:

◀ تدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي واعتماد العصف الذهني وتشكيل فرق العمل لحل مشكلات العمل؛

◀ ضرورة الموازنة بين القرارات المؤسسية وما تفرضه البيئة الخارجية من فرص.

5. دراسة (فتاح نافع، 2019)¹ مقالة بعنوان: "دور جودة حياة العمل في تعزيز جودة اتخاذ القرار - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية":

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين عوامل جودة حياة العمل المتمثلة في: (ظروف العمل المادية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) على جودة اتخاذ القرار واعتمدت أبعادا كالتالي: (الملموسية، الاستجابة، الثقة، العناية، المعمولية) لدى موظفي جامعة السليمانية واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة 58 موظفا، وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة:

◀ تحسين جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة تساهم إيجابيا في تحقيق جودة اتخاذ القرار، كما أن ظروف العمل المادية كبعد من أبعاد جودة حياة العمل ساهمت بشكل فعال في جودة اتخاذ القرار مقارنة بباقي الأبعاد؛

◀ كما توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد المعتمدة لقياس جودة اتخاذ القرار ذات مستويات ضعيفة في الجامعة المبحوثة.

أوصت الدراسة بـ: يجب على الجامعة العمل على رفع كفاءات موظفيها من خلال الدورات التدريبية وتمكينهم ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مختلف السياسات الهيكلية للارتقاء بجودة اتخاذ القرار.

¹ فتاح نافع، "دور جودة حياة العمل في تعزيز جودة اتخاذ القرار" دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد 03، العدد، 01 العراق، 2019، ص: 215-239.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

6. دراسة (فاطمة الزهراء مهديد، 2017)¹ مقالة بعنوان: "ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع

القرار بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعرييج":

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أخلاقيات الأعمال على فعالية عملية صنع القرار ولأجل قياس فعالية القرار اعتمدت الأبعاد التالية (جودة القرار، قبول القرار، وقت القرار، وسهولة التنفيذ).

استهدفت الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية برج بوعرييج وقد تم اختيار عينة من 49 عاملا باختلاف مستوياتهم الإدارية وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

من نتائج الدراسة:

◀ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال وأبعاد فعالية اتخاذ القرار المتمثلة في جودة القرار وسهولة تنفيذه.

◀ الأخلاقيات المهنية تعمل على ترسيخ قيم قوية للالتزام بالأهداف التنظيمية.

أوصت الدراسة ب: على المؤسسة التركيز على أخلاقيات الأعمال كبعد رئيسي يستخدم في الوصول إلى أهداف المؤسسة وتقييم العمال على أساس التزامهم بالميثاق الأخلاقي للمؤسسة.

¹ فاطمة الزهراء مهديد، "ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعرييج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 01 الجزائر، 2017، ص: 245-270.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

تماشياً مع النهج المتبع في المطلب السابق وقد تم اختيار الدراسات الأجنبية التي تتناسب مع دراستنا ومتغيرات بحثنا و من أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1. دراسة (Cristofaro et al., 2023)¹ بعنوان:

"Self and shared leadership indecision quality: a tale of two sides":

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة القرار بالإضافة إلى ذلك ستدرس كيفية قيام "القيادة الذاتية" الفردية و "النقاش" بين أعضاء الفريق بتعديل العلاقة بين التعلم الذاتي وشمولية القرار.

شملت عينة الدراسة المدراء أقسام البحث والتطوير وأعضاء الفرق المشاركة والمسؤولة على قرارات ابتكار المنتجات والخدمات في كبرى الشركات الإيطالية وقدرت عينة الدراسة 506 مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة بالفعل كيف تؤثر القيادة التشاركية بشكل إيجابي على جودة القرار كما بينت أن الفرق ذاتية القيادة تساهم في تقديم وجهات نظر متنوعة للمناقشة مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات وبالتالي، تحسين جودة عمليات صنع القرار.

أوصت الدراسة بتعزيز بيئة استباقية تشجع النقاش المثمر الذي يتضمن تنوع الخلفيات ووجهات النظر ومصادر المعلومات، بين أعضاء المجموعة، وبالتالي توسيع قاعدة المعلومات التي يتم اتخاذ القرار بناء عليها، (أي شمولية القرار)، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرار.

¹ Cristofaro, Matteo, Christopher P Neck, Pier Luigi Giardino, and Christopher B Neck. "Self and Shared Leadership in Decision Quality: A Tale of Two Sides." Management Decision ,2023.

2. دراسة (Alkatheeri et al., 2020) ¹ بعنوان:

"The Mediation Effect of Management Information Systems on the Relationship between Big Data Quality and Decision making Quality":

"تأثير وساطة نظم المعلومات الإدارية على العلاقة بين جودة البيانات الضخمة وجودة اتخاذ القرار"

هدفت الدراسة لتقييم تأثير البيانات الضخمة ونظام المعلومات الإدارية على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب -دبي الإمارات- ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 500 استبيان في المؤسسة محل الدراسة واسترجعت 398 استبانة صالحة للتحليل وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) عبر SmartPLS.

أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي لنظم المعلومات الإدارية على أبعاد جودة اتخاذ القرار والتي تنعكس في مراحله تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل وتطبيقها.

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بنظم المعلومات الإدارية، من أجل تعزيز جودة صنع القرار.

¹ Alkatheeri, Yazeed, Ali Ameen, Osama Isaac, Ahmed Al-Shibami, and Mohammed Nusari. "The Mediation Effect of Management Information Systems on the Relationship between Big Data Quality and Decision Making Quality" Test Engineering and Management, vol 82, no 1, 2020, p: 12065-74.

3. دراسة (Wieder and Ossimitz, 2015) ¹ بعنوان:

"The impact of Business Intelligence on the quality of decision making – a mediation model":

"أثر ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار – نموذج الوساطة"

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر أنظمة ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار استهدفت الدراسة 44 من كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات في شركات البورصة بأستراليا تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة واختبار الفرضيات بواسطة نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

توصلت الدراسة لوجود أثر لأنظمة ذكاء الأعمال على جودة البيانات وجودة المعلومات والتي تنعكس بشكل مباشر على جودة عملية اتخاذ القرار.

كما أكدت الدراسة على أن ذكاء الأعمال لا يتعلق فقط بالبرامج والأنظمة، ولكنه يتعلق بالعملية الكاملة لإدارة البيانات لدعمها في النهاية عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

4. دراسة (Scott-Ladd and Marshall, 2004) بعنوان:

"Participation in decision making: a matter of context?":

"المشاركة في صنع القرار: مسألة سياق؟"

تعرض هذه الورقة نتائج حول مشاركة الموظفين في صنع القرار في القطاعات الحكومية العامة والخاصة والمحلية في غرب أستراليا. تم تطوير النموذج السياقي للمشاركة ذات الصلة بالمناخ الصناعي السائد واختباره باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية.

تتضمن بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر على المشاركة في صنع القرار المناخ الصناعي السائد، والثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، ورضا الموظفين، ومستوى الثقة بين الموظفين والإدارة. يشير المؤلفون أيضا إلى أنه من المرجح أن

¹ Wieder, Bernhard, and Maria-Luise Ossimitz. "The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making—a Mediation Model." *Procedia computer science* , vol 64, no 1, 2015, p: 1163-71.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

تحدث المشاركة عندما يشعر الموظفون أن مدخلاتهم تحظى بالتقدير وعندما يكون لديهم إحساس بالملكية في عملية صنع القرار.

وفقا لنفس المقالة يمكن للقادة إنشاء سياق يشجع على المشاركة النشطة من أعضاء الفريق من خلال تعزيز ثقافة الثقة والتواصل المفتوح، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ذات الصلة بعملهم. ومع ذلك من المهم ملاحظة أن إشراك عدد كبير جدا من الأشخاص في عملية صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى التأخير والارتباك وانعدام المساءلة. لذلك، من المهم أن يحقق القادة توازنا بين إشراك عدد كاف من الأشخاص لضمان مراعاة وجهات النظر المتنوعة مع الحفاظ أيضا على الكفاءة والوضوح في عملية صنع القرار.

المبحث الثالث: دراسات سابقة جمعت بين أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة صنع واتخاذ القرار

بعد أن تم استعراض أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار بشكل مستقل، كل متغير في مبحث ووفقا لتنوع بيئات البحث العربية والأجنبية.

سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على أهم الدراسات التي جمعت بين متغيرات دراستنا بشكل مباشر أو اعتمادا على جزئيات وتوجهات تتعلق بأبعاد كل متغير وذلك من أجل عملية بناء فهم مدقق وربط صحيح بين خلفيات الجزء النظري وآفاق الجزء التطبيقي حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

1. دراسة (وجيه سلامة، 2018) ¹ بعنوان: "دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها على الية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر محددات تصميم الهيكل التنظيمي في فعالية اتخاذ القرارات في الفنادق المصرية تم تصميم استبيان لجمع المعلومات واختيار عينة الدراسة عشوائيا وقدرت بـ 232 عاملا، لتحليل واختبار صحة الفرضيات استخدم برنامج spss 16 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

◀ وجود علاقة ارتباط بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار ترجع إلى مساهمتها في تشكيل الهيكل التنظيمي.

◀ وجود علاقة ارتباط بين تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين فعالية اتخاذ القرار ويتم تحقيق ذلك من خلال تسهيل الاتصالات.

من نتائج الدراسة: زيادة فعالية اتخاذ القرار من بينها العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية الحد من المركزية ومنح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وفق إطار منظم ومحدد.

¹وجيه سلامة، "دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص: 86-96.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

2. دراسة (فاطمة الزهراء مهدي، 2017)¹ بعنوان: "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار

الإداري-دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمدى بىرج بوبرىج":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بىرج بوبرىج تم تصميم استبيان لجمع المعلومات وشملت العينة المختارة 66 عاملا من أربعة مؤسسات اقتصادية، لتحليل واختبار صحة الفرضيات استخدم برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم الأخلاقية و التوجه الإبداعي والتمكين على جودة القرار الإداري.

ومن أهم التوصيات:

➤ العمل على ترسيخ ثقافة قوية تقوم بمبادئها على جماعية العمل وروح الفريق.

➤ إشراك العاملين في صنع القرارات التي تعينهم مباشرة وتشجيع العاملين لتقديم أفكار إبداعية.

3. دراسة (هادي الابرو ووسام كاظم، 2018)² بعنوان: " دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين

تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية":

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لدور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية بدراسة ميدانية في عدد من الوزارات في العراق، استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع المعلومات كان حجم العينة المدروسة 131 مديرا استخدم برنامج Amos,v.20 لمعالجة البيانات من بين نتائج الدراسة:

➤ وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات، حيث إن طبيعة

الهيكل (رسمي أو معقد) تحدد طبيعة القرارات.

¹ فاطمة الزهراء مهدي، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمدى بىرج بوبرىج"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد، 12، 2017، ص: 331-348.

² هادي الابرو، وسام كاظم، " دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية"، المجة العربية للادارة، المجلد 38، العدد 01، 2018، ص: 81 - 108.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

➤ وجود علاقة فيما بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات ما يعزز دور الاتصالات التنظيمية على اتخاذ القرارات باعتبارها القنوات الأساسية في نقل المعلومات والبيانات إلى متخذي القرار.

4. دراسة (محمد كربوش وفاطمة بوهلال وعبد النور بلميمون)¹ 2016 بعنوان: " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة من خلال دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولايات معسكر، سيدي بلعباس، تلمسان، تم تصميم استبيان لجمع المعلومات واختيار عينة للدراسة قدرت بـ 31 مؤسسة، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أساسية، من أهمها:

◀ وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين مركزية الهيكل التنظيمي على عقلانية عملية صنع القرار الاستراتيجي؛

◀ تم التوصل إلى بيان أهمية التكامل بين عناصر الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) وعملية صنع القرار الاستراتيجي (العقلانية، التفاعل، التوكيدي).

¹ محمد كربوش، فاطمة بوهلال، عبد النور بتميمون، " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة"، مجلد نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2016، ص: 114-131.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة (Rabhi et al., 2023)¹ بعنوان:

"Decision-Making Processes between Contextual Factors and the Structural Dimensions of the Organization: Structural Equations Modeling Analysis":

"عمليات اتخاذ القرار بين العوامل السياقية والأبعاد الهيكلية للمنظمة: تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأبعاد الهيكلية للمنظمة (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) على عملية صنع القرار لدى عينة من عمال إدارة المؤسسة، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 89 عاملا إداريا، وتمت معالجة وتحليل البيانات اعتمادا على برنامج Spss 22 واستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية 4 smart pls توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد الإداري على عمليات صنع القرار.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول صنع القرار لدى أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

◀ ضرورة الموازنة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والنظر إليها كمتغيرات استراتيجية تساهم في توجيه المؤسسة نحو المسارات المخطط لها عبر مجموعة من القرارات.

◀ النظر إلى الفروقات الفردية لصانعي القرار باعتبارها عامل رئيسي يفسر التباين في الأداء.

¹ Rabhi, Mokhtar, Rima Affaf Harizi, Mohammed Said Djoulal, and Ahlam Thamri. "Decision-Making Processes between Contextual Factors and the Structural Dimensions of the Organization: Structural Equations Modeling Analysis." *Economics and Management*, vol 20, no 1, 2023, p: 43-67.

2. دراسة (Joseph and Gaba, 2020) بعنوان:

"Organizational Structure, Information Processing, And Decision Making: A Retrospective And Roadmap For Research":

"الهيكل التنظيمي ومعالجة المعلومات واتخاذ القرار: نظرة استيعادية وخريطة طريق للبحث"

يناقش المقال نظرياً كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار. حيث تتوسط العمليات المعرفية العلاقة بين المتغيرين من خلال تحكم الهيكل التنظيمي في خطوات صنع القرار وأولها تحديد المشكلة وصياغتها وجمع المعلومات المناسبة لحلها، كما يحدد الهيكل التسلسلات الهرمية للسلطة التي توضح آليات وصلاحيات اتخاذ القرار.

3. دراسة (Abumandil and Bin Hassan, 2016)¹ بعنوان:

"The Moderating Effect of Organisational Structure on Information Quality and Decision-Making Effectiveness Link":

التأثير المعتدل للهيكل التنظيمي على المعلومات رابطة الجودة وفعالية اتخاذ القرار:

يناقش المقال كيف تؤثر أبعاد جودة المعلومات: (الدقة، وإمكانية الوصول، الملاءمة، الاكتمال، والتوقيت المناسب) على فعالية صنع القرار في القطاع المصرفي في فلسطين. يجادل المؤلفون بأن الهيكل التنظيمي يدير العلاقة بين جودة المعلومات وفعالية صنع القرار.

وجدت الدراسة أن جودة المعلومات تؤثر بشكل كبير على فعالية اتخاذ القرار في البنوك. ومع ذلك فإن تأثير جودة المعلومات على فعالية صنع القرار يخضع لإشراف الهيكل التنظيمي.

بشكل عام يسلط هذا المقال الضوء على أهمية جودة المعلومات والهيكل التنظيمي في فعالية اتخاذ القرار في البنوك. يوفر رؤى لتصميم الهياكل التنظيمية الفعالة لضمان أن تكون القرارات المتخذة فعالة في تسهيل أعمال المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها.

¹ Abumandil, Mohanad SS, and Shahizan Bin Hassan. "The Moderating Effect of Organisational Structure on Information Quality and Decision-Making Effectiveness Link" European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (2016).

4. دراسة¹(Shepherd and Rudd, 2014) بعنوان:

"The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process A Review of the Literature":

"تأثير السياق على عملية صنع القرار الاستراتيجي مراجعة للأدبيات"

يحدد المقال أربع فئات من المتغيرات السياقية التي يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرار الاستراتيجي: فريق الإدارة العليا، الخصائص الاستراتيجية الخاصة بالقرار، البيئة الخارجية، خصائص المنظمة تتضمن المتغيرات المحددة ضمن هذه الفئة: أسلوب قيادة الرئيس التنفيذي، ومستوى المنافسة في الصناعة، وثقافة المؤسسة وقيمها.

وفقا للمقال فهم تأثير السياق أمر بالغ الأهمية للمؤسسات لأنه يساعدهم على تحديد ومراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية صنع القرار الخاصة بهم. من خلال النظر في المتغيرات السياقية يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات أكثر استنارة ومصممة خصيصا لظروفها المتغيرة ومن المرجح أن تؤدي إلى نتائج إيجابية.

تناقش الدراسة كيف ترتبط مركزية الإدارة واللامركزية في إدارة عمليات إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات التنظيمية وإضفاء الطابع غير الرسمي على الإجراءات غير الروتينية ارتباطا إيجابيا بسرعة القرار الاستراتيجي. بشكل عام الهيكل التنظيمي هو متغير سياقي مهم يمكن أن يؤثر على صنع القرار الاستراتيجي.

تقترح الدراسة عدة مجالات محتملة للبحث بما في ذلك استكشاف كيف يؤثر السياق على المراحل المختلفة لعملية صنع القرار (على سبيل المثال، تحديد المشكلة، والتوليد البديل، والتقييم).

¹ Shepherd, Neil Gareth, and John Maynard Rudd. "The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature" International journal of management reviews, vol16, no 3, 2014, p: 340-364.

5. دراسة بعنوان (Schultz et al., 2013)¹ بعنوان:

"How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance":

"كيف تؤثر السيطرة الرسمية على وضوح اتخاذ القرار والأداء الابتكاري"

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير آليات الرقابة الرسمية على وضوح اتخاذ القرار في برامج تطوير المنتجات الجديدة. تشير الدراسة المقدمة إلى أن الضوابط الرسمية يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية وسلبية على وضوح اتخاذ القرار. يمكن أن تخلق الضوابط الرسمية عملية منظمة لإدارة الأنشطة ودعم التنسيق بين المجموعات الوظيفية، وتقليل عدم اليقين والخطأ، وضمان كفاءة الوقت والتكلفة. يمكن أن يؤدي هذا إلى مزيد من الوضوح في عملية صنع القرار من خلال توفير إطار واضح لاتخاذ القرار.

من ناحية أخرى يمكن أن يكون للضوابط الرسمية أيضا تأثير سلبي على وضوح اتخاذ القرار من خلال إنشاء عمليات بيروقراطية تعيق الإبداع والابتكار. يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص المرونة في اتخاذ القرار والاعتماد المفرط على الإجراءات الموحدة.

بشكل عام يعتمد تأثير آليات الرقابة الرسمية على اتخاذ القرار على كيفية تنفيذها داخل المنظمة. عند استخدامها بشكل مناسب، يمكن أن تؤدي الضوابط الرسمية إلى تحسين ووضوح عمليات اتخاذ القرار ودعم أداء الابتكار. ومع ذلك عند استخدامها بشكل مفرط أو غير مناسب يمكن أن تعيق الإبداع وتؤثر سلبا على جودة صنع القرار.

¹ Schultz, Carsten, Søren Salomo, Ulrike de Brentani, and Elko J Kleinschmidt. "How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance." *Journal of Product Innovation Management*, vol 30, no 3, 2013, p: 430-447.

6. دراسة (Robert Baum and Wally, 2003)¹ بعنوان:

"strategic decision speed and firm performance":

"سرعة القرار الاستراتيجي والأداء الثابت"

الهدف من الدراسة معرفة أثر الخصائص البيئية والتنظيمية على سرعة القرارات الاستراتيجية بلغت مدة الدراسة أربعة سنوات من 1996 إلى 2000؛ لاختبار فرضيات الدراسة تم تصميم استبيان وشملت العينة 318 مديرا تنفيذيا و144 من الشركاء من بين الأبعاد التي شملها (المركزية، اللامركزية، الرسمية، الديناميكية).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الروتينية يسرع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إضافة إلى المركزية ودورها الإيجابي في تسريع قرارات أسرع من خلال تقليل المفاوضات التي تستغرق وقتا طويلا والسلوكيات الأخرى المصممة لتحقيق توافق في الآراء.

ومن توصيات الدراسة إمكانية التحكم في سرعة اتخاذ القرار من خلال الظروف التنظيمية المتمثلة في أبعاد الهيكل المنظمة.

7. دراسة (Covin et al., 2001)² بعنوان:

"Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations":

"صنع القرار الاستراتيجي في الوضع البديهي مقابل الوضع التكنوقراطي: الاعتبارات الهيكلية والبيئية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أساليب صنع القرار وفقا للاعتبارات البيئية والهيكلية للمنظمة، واختبار فرضيات الدراسة تم تصميم استبيان واختباره بشكل تجريبي على عينة من 10 أفراد مدراء غير مدرجين في العينة النهائية وبعد التأكد من صياغته بشكل مناسب وزع الكترونيا بشكل قصدي للرؤساء والمدراء التنفيذيين حيث قدرت عينة الدراسة بـ 114 مؤسسة.

من بين نتائج تحليل الدراسة:

¹ Robert Baum, J, and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance." Strategic Management Journal , vol 24, no 1, 2003, p: 1107-1129.

² Covin, Jeffrey G, Dennis P Slevin, and Michael B Heeley. "Strategic Decision Making in an Intuitive Vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations." Journal of Business research , vol 52, no 1, 2001, p: 51-67.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

- ◀ الهياكل العضوية تتناسب مع البيئة سريعة التغيير التي تتطلب سرعة صنع القرار، لاعتمادها النهج التشاركي لاتخاذ القرارات الذي يؤدي إلى بناء توافق في الآراء وتمكين الأفراد في جميع أنحاء التسلسل الهرمي التنظيمي،
- ◀ توضح الدراسة أيضا أنه بينما يؤثر عدم اليقين البيئي على صنع القرار التنظيمي، يمكن للمنظمات تصميم الهياكل والإجراءات للتكيف مع عدم اليقين البيئي الذي يؤثر على عملية صنع القرار.
- ◀ من توصيات الدراسة إمكانية تحقيق المنظمات لفعالية صنع القرار في ظل عدم اليقين البيئي من خلال الموازنة بين هيكلها التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة.

8. دراسة (Wally and Baum, 1994)¹ بعنوان :

"Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making":

"المحددات الشخصية والهيكلية لوتيرة اتخاذ القرار الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى اختبار الأساليب المعرفية للمدراء التنفيذيين وخصائصهم الشخصية والهياكل التنظيمية والصناعية التي تؤثر على وتيرة عملية صنع القرار الاستراتيجي، تم تصميم استبيان لجمع المعلومات واختيار عينة الدراسة التي شملت 151 مسؤولا تنفيذيا من أصل 306 مؤسسة بمثابة المصدر الأساسي للبيانات، كما تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات مع ستة رؤساء تنفيذيين ذوي خبرة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

◀ الأثر الإيجابي للحدس والقدرات المعرفية للمدراء على أنشطة الذكاء والتصميم والاختيار التي تشكل اتخاذ القرار الاستراتيجي.

◀ كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين إضفاء الطابع الرسمي والميل إلى العمل إلا أن الرسمية لا يمكن أن تعوض الشمولية المعرفية اللازمة لصنع القرار.

¹ Wally, Stefan, and J Robert Baum. "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making." Academy of Management Journal , vol 37, no 4, 1994, p: 932-956.

9. دراسة (Miller, 1987)¹ بعنوان:

"Strategy making and structure: analysis and implications for performance":

"صنع الاستراتيجية والهيكل: التحليل والآثار المترتبة على الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التكامل بين صنع الاستراتيجية والهيكل التنظيمية والمفاضلة بين أساليب صنع القرار المتمثلة في (التفاعل، التوكيد، العقلانية) من أجل تحقيق أداء أفضل، تم تصميم استبيان لجمع المعلومات وشملت العينة الدراسة الرؤساء والمدراء ل 97 شركة تجارية.

◀ تظهر نتائج تحليل الدراسة العديد من الارتباطات المهمة بين صنع الاستراتيجية وهيكلها و تأثيرها الإيجابي في عملية اتخاذ القرار من خلال تعيين الأفراد المشاركين حسب تخصصهم الوظيفي؛

◀ إضافة إلى أن الشركات ذات هيكل معقد تحتاج إلى آفاق زمنية أطول في اتخاذ القرار مقارنة بالهيكل البسيطة؛

◀ كما تبين أن اللامركزية تساهم في زيادة نطاق المشاركة الإدارية في تحليل المشكلات واختيار القرارات الملائمة لها وتسهيل تنفيذها.

¹ Miller, Danny. "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance." Academy of Management Journal , vol 30, no 1, 1987, p: 7-32.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عملية جمع الدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيرات بحثنا الأساسية ومناقشة أهم ما جاء في مضمونها بداية من أهدافها إلى غاية النتائج والتوصيات الدراسة، سنحاول استخلاص أهم النقاط للاسترشاد بها وبناء مخطط واضح يعتمد فيه لبناء الجانب الميداني للدراسة.

متغيرات الدراسة:

تناولت أغلب الدراسات الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل باختلاف أبعاده، إلا أن هناك دراسات اختبرته كبعد من أبعاد رأس المال التنظيمي (عزيز بورويبة وشراف عقون، 2021) والبيئة الداخلية للمنظمة (أنغام المسعودي وحامد الدوغان، 2018).

من خلال تتبع الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي توصلنا لاشترك أغلبها في تبني الرسمية، المركزية، التعقيد كأهم الأبعاد لقياس اثر وعلاقة الهيكل التنظيمي بمختلف المتغيرات ذات الصلة بأداء وفاعلية المنظمة مثل دراسة (بشار الحميري وأحمد بريس، 2019) ودراسة (Renani et al., 2017).

خلافًا لذلك نلاحظ أن الدراسات المذكورة أخذت جودة عمليات صنع واتخاذ القرار كمتغير تابع يكون خاضعا لأساس أبعاد كل متغير مستقل محل الدراسة، كما نشير إلى أن أبعاد جودة القرار ترتبط بخصوصية المنظمات المدروسة والبيئة التي تتواجد فيها حيث تركز البيئات الحديثة على القيادة التشاركية واعتمادها لتعزيز جودة القرار مثل دراسة (Cristofaro et al., 2023) إضافة إلى نظم المعلومات الإدارية مثل دراسة (Alkatheeri et al., 2020).

عينة ومجتمع الدراسة:

ما تتفق عليه عينة الدراسات المذكورة خدمتها لأهداف المؤسسة المرجوة والسعي لتحقيق التفوق والتميز، حيث شملت أغلب الدراسات المؤسسات الاقتصادية والخدمية باختلافها سواء كانت حكومية أو خاصة ونظرا لطبيعة المتغيرات المدروسة استهدفت العينة المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام والتركيز على المستويات الإشرافية للإدارة.

أما حجم عينة الدراسة يختلف حسب المؤسسات محل الدراسة ومن الملاحظ أن البيئات الأجنبية مواتية للموضوع من حيث تعدد مؤسساتها، مثلا دراسة (Cristofaro et al., 2023) حيث قدرت عينة الدراسة 506 مفردة

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

من مدراء أقسام البحث والتطوير وأعضاء الفرق المشاركة والمسؤولة على قرارات ابتكار المنتجات والخدمات في كبرى الشركات الإيطالية.

أدوات وطرق الدراسة:

اعتمدت أغلب الدراسات المذكورة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع استعانت بعض الدراسات بالمقابلة مع المستويات العليا للإدارة لتدعيم نتائج الدراسة مثل دراسة (Kalay and Lynn, 2016).

كما نشير إلى أن بعض الدراسات اعتمدت المنهج التحليلي بناء على الأدبيات النظرية مثل دراسة (Joseph and Gaba, 2020).

من أهم البرامج المعتمدة في أغلب الدراسات نجد برنامج spss بشكل شائع إضافة إلى برنامج smart pls 4 الذي يحتوي على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية.

بالنسبة للطرق الإحصائية المستخدمة ركزت الدراسات على الإحصاء الوصفي الذي يشمل المتوسط الحسابي الانحراف المعياري إضافة إلى الإحصاء الاستدلالي.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

◀ الاستفادة في ضبط الجانب النظري للدراسة الحالية وتوظيف مختلف مساهمات الباحثين بشكل يخدم الجانب التطبيقي للدراسة؛

◀ بناء رؤية واضحة ساعدت في تحديد منهج الدراسة واختيار المجتمع الملائم للموضوع؛

◀ القدرة على تصميم أداة الدراسة الاستبانة والتطرق إلى الأساليب الإحصائية والمنهجية المتبعة في الجانب التطبيقي؛

◀ الاستعانة بمختلف الدراسات لتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛

◀ تحديد الفجوة البحثية والنقاط التي لم تناقش في الدراسات السابقة ومحاولة معالجتها في الدراسة الحالية.

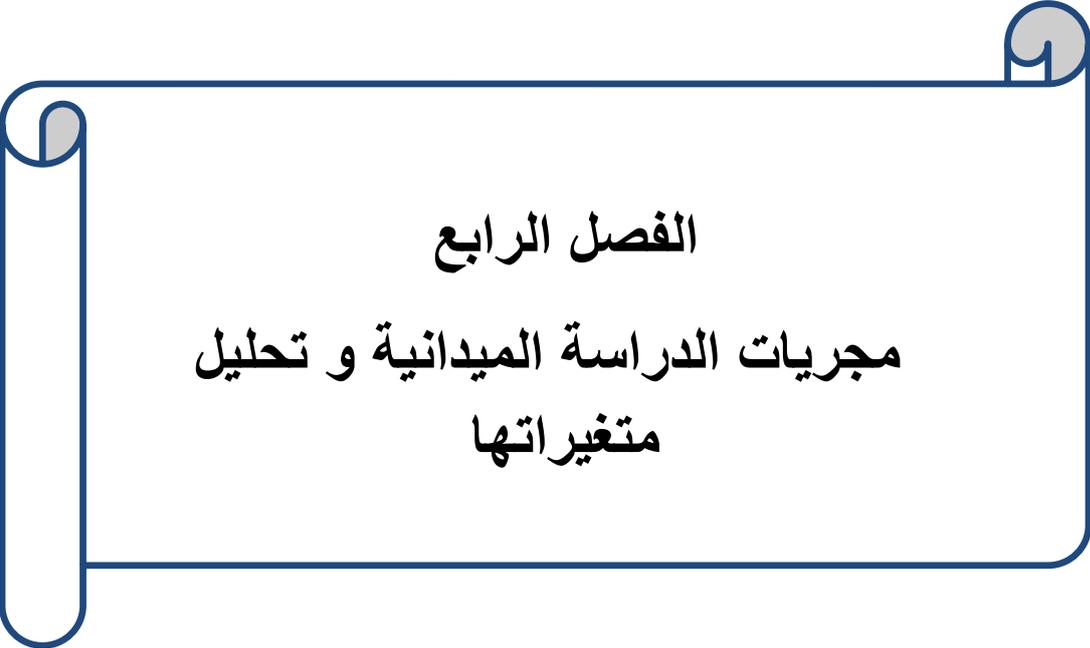
خلاصة الفصل الثالث:

الهدف من تخصيص فصل مستقل خاص بالدراسات السابقة يتجلى في تحديد الفجوة البحثية التي وجب الاستثمار فيها خدمة للدراسة الحالية، حيث استعرضنا في هذا الفصل الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير في كلتا البيئتين العربية والأجنبية إضافة إلى أهم الدراسات التي ربطت بين أبعاد متغيرات الدراسة.

ورغم تعدد الدراسات التي عاجلت إحدى متغيرات موضوعنا وثناء المساهمات البحثية حول ذلك، إلا أن كل دراسة انفردت بخصوصيتها والبيئة التي وجدت فيها والمنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة والتوصيات التي تكون حوصلة للنتائج المقدمة وبالضرورة يستوجب الاستفادة منها.

مع أن أهم الدراسات السابقة ركزت على ربط الهيكل التنظيمي بالمتغيرات السياقية للمنظمة مثل التكنولوجيا الثقافة الحجم، إضافة إلى اقتصار وتركيز الدراسات لاختبار جودة عمليات صنع واتخاذ القرار كمتغير تابع حيث لا توجد استثناءات بحثية تناولته كمتغير مستقل.

تسعى هذه الدراسة لتحديد أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار ميدانيا من خلال الفصل اللاحق والتوصل إلى نتائج تخدم الواقع.



الفصل الرابع
مجريات الدراسة الميدانية و تحليل
متغيراتها

تمهيد:

بعد التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة حيث تطرقنا لأهم الجوانب المتعلقة أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار، كما أشرنا إلى العلاقة الارتباطية بينهما نظريا من خلال تحليل أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين أو إحدى أبعادهما من أجل بناء رؤية يستند عليها في الجانب التطبيقي.

يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي والميداني، ولخصوصية متغيرات الدراسة تم اختيار "سوناطراك الشركة الوطنية لاستكشاف وإنتاج ونقل وتوزيع المحروقات" المملوكة للدولة الجزائرية والتي تعمل بطريقة منهجية ومحكمة لضمان الإدارة الفعالة لموارد النفط والغاز في الجزائر من أجل المساهمة في التنمية المستدامة في البلاد وتمكين المجتمع وتحسين نوعية حياته إضافة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق الطاقة العالمية من خلال مختلف القرارات.

ومن أجل دراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مؤسسة سوناطراك سوف نتبع مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

منذ أكثر من 50 سنة، لعبت سوناطراك دورها على أكمل وجه كقاطرة للاقتصاد الوطني. وتتمثل مهمتها في تطوير احتياطي المحروقات في الجزائر. هذا اللاعب الرئيسي في صناعة النفط، الملقب بالشركة الإفريقية الكبرى، يستمد قوته من قدرته على أن يكون مجموعة متكاملة تماما عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية بأكملها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سوناطراك وأهدافها الأساسية

1. نشأة وتطور شركة سوناطراك:

رحلة طويلة تخللتها تحديات وتواريخ هامة وإنجازات رئيسية خلال 60 عاما، لم تتخلى أبدا سوناطراك عن مهامها الأصلية: ضمان الأمن الطاقوي للبلاد على المدى الطويل والمساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد الوطني فكانت على الدوام في خدمة الجزائر. والجدول التالي يوضح محطات الشركة من بداية تأسيسها.

الجدول (1-4): أهم الإنجازات لشركة سوناطراك منذ تأسيسها إلى الآن

السنة	أهم الإنجازات
1963 ديسمبر	إنشاء شركة سوناطراك بمقتضى المرسوم رقم 63/491 المؤرخ 10 يناير 1964 تحت مسمى "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات"
1964	تشغيل أول مركب لتميع الغاز الطبيعي GL4Z (الشركة الجزائرية للميثان المسال CAML)
1965	توقيع اتفاقيات الجزائر لسنة 1965 التي تسمح لسوناطراك بالاستثمار في أنشطة البحث/الإنتاج والتطوير
1966	تشغيل أول خط أنابيب لنقل النفط من طرف سوناطراك OZ1 يربط حوض الحمرا بأرزو
1967	سوناطراك تحقق أو اكتشاف نفطي لها في البرمة (حاسي مسعود شرق)
1970	وضع مخطط عام جديد لتنظيم شركة سوناطراك، بإنشاء أربعة أقسام عملياتية وست مديريات مركزية
1971	24 فبراير تأميم المحروقات اقتناء أول ناقلة غاز أطلق عليها اسم الحقل الغازي "حاسي الرمل"
1972	تشغيل مصفاة سكيكدة GL1K
1973	تشغيل أول مركب فصل لغاز البترول المسال (GP2Z) بأرزو

الفصل الرابع: مجريات الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها

1975	إطلاق مخطط تطوير حاسي الرمل لتحقيق سعة استخراج سنوية قدرها 100 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي/سنة
1977	اعتماد مخطط توجيهي يسمى خطة VALHYD يمتد على مدى 30 سنة (2005/1976)
1978	تشغيل مركب التميع GL1Z بأرزيو
1980	بدء تشغيل مجمع GL2Z بأرزيو
1982	إعادة هيكلة سوناطراك: أربع مؤسسات صناعية (نفطال، ENIP، ENPC، اسميدال،) ثلاث شركات إنجاز (ENGTP، ENGCP، ENAC) أربع مناطق صناعية (أرزيو، سكيكدة، حاسي الرمل، حاسي مسعود)
1983	تدشين أول خط أنابيب نقل الغاز انريكو ماتي الدولي نحو إيطاليا. بدء تشغيل مركب الغاز المسال بأرزيو
1986	إصدار قانون المحروقات 14-86 المتعلق بأنشطة البحث والاستكشاف والاستغلال والنقل عبر خطوط الأنابيب للمحروقات
1991	اعتماد القانون رقم 21-91 المؤرخ في 4 جانفي 1991 المعدل والمتمم لقانون 14-86 المؤرخ في 19 اوت 1986
1996	تشغيل خط الأنابيب الثاني لنقل الغاز بيدرو دوران فاريل (CPDF) نحو شبه الجزيرة الايبيرية
1998	قرار المجلس الوطني للطاقة المتضمن إعادة هيكلة سوناطراك بإلحاق به شركات ناجمة عن إعادة الهيكلة لسنة 1982
2000	إطلاق برنامج تطوير حقول الغاز بعين صالح في إطار الشراكة سوناطراك - بي بي إنشاء شركة فرعية AEC متخصصة فيإنجاز مجمعات تحلية مياه البحر
2009	إدماج نافتك NAFTEC كنشاط تكرير بسوناطراك
2011	إدماج ENIP كنشاط بيتروكيمياوي بسوناطراك
2015	تشغيل مجمع الأمونيا واليوريا بمرسى الحجاج (أرزيو) بالشراكة مع المجمع العماني "سهيل مجمع سهيل بهوان/ (SBGH)"
2020	إطلاق مشاريع التطوير لحقول النفط بئر السبع / المرحلة الثانية وتوات غرب تشغيل مجمع وحدات مصفاة الجزائر بعد أشغال إعادة التأهيل

الفصل الرابع: مجريات الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها

2021	التوقيع على أول عقد استكشاف وإنتاج المحروقات بموجب القانون 13-19 على محيط بركين جنوب مع الشريك الإيطالي ايني
2022	إبرام عدة عقود / تعديلات واتفاقيات تجارية مع عملاء أوروبيين للتزويد بالغاز. تحقيق صافي ربح يعادل مايفوق 10 مليارات دولار كأفضل أداء مالي منذ إنشاء الشركة. إطلاق إنجاز مجمع ميثيل ثلاثي بوتيل الإثر MTBE لصناعة التكرير. إطلاق إنجاز محطة ثانية لتوليد الطاقة الكهروضوئية بسعة 10 ميغاوات مخصصة لتزويد إنتاج النفط والغاز بمواقع حوض حاسي بركين توقيع 1900 عقد مع شركات خاضعة للقانون الجزائري.
2023	توقيع عقود بين سوناطراك وتوتال إنرجيز تتعلق على وجه الخصوص باستغلال وتطوير حقول . TFT . توقيع عقد بين SPA شركة فرعية مملوكة 100% لمجمع سوناطراك و Petrofac- HQCJV لإنجاز مركب للبيetroكيمياء بأرزيو مخصص لإنتاج 550 ألف طن/السنة من مادة البولي بروبيلين. التوقيع بين سوناطراك وشركائها بارتامينا الأندونيسي ورييسول الإسباني، عقد تقاسم الإنتاج على المحيط التعاقدية (منزل لجمات) كتلة 405a بموجب القانون 13-19 المنظم لأنشطة المحروقات.

المصدر: وثائق المؤسسة

2. أهمية، رؤية، أهداف شركة سوناطراك:

في المنبع، تشغل سوناطراك، بمفردها أو بالشراكة مع شركات نفط أجنبية، بعض أكبر الرواسب في العالم في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية: حاسي مسعود، حاسي الرمل، حاسي بركين، أورهود، تين فويي، تابنكورت، رودنوس، عين صالح، عين اميناس .

وفي مجال النقل تمتلك المجموعة شبكة كثيفة للغاية من خطوط الأنابيب التي تمتد اليوم على ما يقرب من 22000 كيلومتر على الأراضي الوطنية. كما قامت الشركة بإنشاء أربعة موانئ نفطية لتحميل المحروقات: الجزائر العاصمة، أرزيو، بجاية، سكيكدة.

كما تمتلك سوناطراك ستة مصافي تكرير عاملة على الأراضي ومجمعين للبتروكيماويات وأربعة مجمعات لتسييل الغاز الطبيعي ومجمعين لفصل غاز البترول المسال.

توظف سوناطراك حوالي 50.000 موظف دائم على التراب الوطني وأكثر من 200.000 شخص على مستوى المجموعة.

تمتلك المجموعة 154 شركة تابعة وشركة قابضة، خمسة عشر منها مملوكة بالكامل وتعمل على تعزيز سلسلة قيمة النفط والغاز في البلاد. ومن أبرزها:

- ◀ الشركة الوطنية الجيوفيزيائية "ENAGEO"،
- ◀ شركة الحفر الوطنية "ENAFOR"،
- ◀ الشركة الوطنية للأعمال البترولية الكبرى "ENGTP"،
- ◀ الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع ناقلات النفط "NAFTAL".

كما تتمثل مجالات الشركة في:

- استكشاف وإنتاج وتطوير وتسويق المحروقات في الجزائر والعالم؛
- الخدمات النفطية؛
- هندسة وإنتاج المعدات في مجال المحروقات؛
- تنمية الطاقات والموارد الجديدة.

رؤية سوناطراك: تتمثل رؤية سوناطراك في إعادة تطوير الصناعات الأساسية في الاستثمار على طول سلسلة المحروقات (التنقيب والإنتاج في مجال التكسير والبتروكيماويات)، والمشاركة في إنشاء قيمة إضافية في الجزائر من خلال:

- تطوير النسيج الصناعي الوطني؛
- خلق وتطوير المهارات الوطنية؛
- مشاركة الشركات المحلية في توريد السلع والخدمات.

الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك:

- دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛
- تعزيز القطاع الصناعي للشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال الفرص التي توفرها استراتيجية النمو الخاصة بها؛
- تشجيع وتطوير نقل التكنولوجيا والدراية الفنية؛
- المشاركة في تطوير المهارات من خلال تعزيز العلاقات بين قطاعات التعليم العالي والتدريب المهني وكذلك شركات النفط والغاز.
- تعزيز تطوير سلسلة توريد النفط والغاز المحلية.

المطلب الثاني: تنظيم شركة سوناطراك

يجب على سوناطراك أن تكون جزءا من ديناميكية جديدة أكثر مرونة وكفاءة في تنظيمها وتشغيلها لمواجهة التحديات التي يجب أن تواجهها لخدمة جزائر أكثر ازدهارا، إن تحول الشركة يحدد المسار للسياسة الجديدة المطبقة لتحول الشركة بشكل أساسي.

تم إنشاء قسم التحول المسؤول عن مراقبة تنفيذ تحول الشركة خصيصا لهذا الغرض. والعمل على تبسيط الأنشطة وتحديث إدارة المجموعة، لا سيما من خلال إنشاء قسم مؤسسي للاستجابة للتحديات الإستراتيجية الجديدة. وهكذا تنتقل المنظمة الجديدة من 4 إلى 5 أنشطة. ويهدف هذا التحول إلى وضع الأداء في قلب أعمال الشركة.

ومن بين التغييرات الرئيسية التي تم الإعلان عنها لتعزيز هيكل ومهارات كل نشاط، تم تقسيم قسم التكرير والبتروكيماويات **(LRP) L'Activité Raffinage & Pétrochimie** إلى كيانين متميزين:

○ الأول يتولى أنشطة التمييع والفصل؛

○ الثاني أنشطة التكرير والبتروكيماويات.

يتيح هذا الإنشاء إمكانية إنشاء نشاط التكرير والبتروكيماويات ككيان قائم بذاته والذي سيكون مسؤولا بشكل خاص عن المشاريع الجديدة الجاري تنفيذها وتطويرها (مصفاة 3 HMD، مشروع PDHPP، تحويل سكيكدة، التكسير البخاري، إلخ).

وكجزء من عملية إعادة التنظيم المتعمقة هذه، تم إنشاء هياكل مركزية جديدة ضمن الأنشطة نفسها، لتحسين العمليات وتنفيذ التحول الجديد للشركة. تم رفع مستوى الاتصالات الجماعية بشكل ملحوظ إلى الإدارة. لإعطاء وزن أكبر للوظائف متعددة الوظائف في الشركة وتبسيط أوضاع التشغيل في هذا الهيكل الكلي، يتضمن هذا التحول أيضا تعزيز الأدوار السيادية والمتعددة الوظائف والخبرة لمركز العمليات. يتم تكليف ممثلي الوظائف المركزية في الأنشطة بمهمة إعداد تقارير مزدوجة مخصصة للرئيس الهرمي في النشاط (نائب الرئيس، القسم، المدير، وما إلى ذلك) والرئيس في الوظيفة (مدير الوظيفة في النشاط...).

أولا: تنظيم الهياكل التشغيلية

يتم تنظيم الهياكل التشغيلية حول الأنشطة التالية:

1. الاستكشاف والإنتاج **Exploration-Production (EP)** منذ إنشائها، ركزت سوناطراك جهودها

على اكتشاف مكامن جديدة للنفط والغاز على التراب الوطني من أجل تجديد احتياطياتها وزيادة طاقتها الإنتاجية.

تمتلك الجزائر بسبب موقعها الجغرافي وباطنها الغني بالمواد الهيدروكربونية، مساحة تعدين واسعة لا تزال غير مستكشفة إلى حد كبير. وانطلاقا من روحها الرائدة، تواصل المجموعة برنامجها لتطوير موارد المحروقات بالجزائر من خلال الاعتماد على خبرتها التكنولوجية ومعرفتها في مجال الاستكشاف والإنتاج.

إنتاج المزيد وإنتاج أفضل هذه هي الإستراتيجية التي يتقاسمها جميع موظفي المجموعة لمواجهة التحديات الجديدة التي تنتظرهم. نشاط التنقيب والإنتاج (EP) لسوناطراك مسؤول عن البحث والتطوير والاستغلال وإنتاج المحروقات. ويركز حول ثلاثة محاور:

◀ تطوير واستغلال الأنظمة من أجل تجميع الموارد على النحو الأمثل؛

◀ إدارة الأنشطة بالشراكة بين مراحل الاستكشاف والتطوير واستغلال الأنظمة؛

◀ البحث والتفاوض وتطوير المشاريع الجديدة على الصعيد الوطني والدولي.

2. النقل عبر خطوط الأنابيب **Transport par canalisations (TRC)** يتولى نشاط النقل عبر

خطوط الأنابيب مسؤولية تطوير شبكة البنية التحتية للنقل والتخزين والتحميل والتفريغ عبر خطوط الأنابيب من

خلال البنية التحتية للموانئ على الرصيف وفي المياه الدولية. يقوم بنقل المحروقات من مراكز الإنتاج في الجنوب إلى مراكز الطلب والمعالجة في الشمال (السوق المحلي والتصدير).

يغطي نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب عدة مجالات:

- ◀ تشغيل مرافق نقل المحروقات ومرافق الموانئ على الرصيف وفي المياه الدولية ؛
- ◀ صيانة هياكل المحروقات ومرافق تحميل الموانئ على الرصيف وفي المياه الدولية؛
- ◀ الدراسات والتطوير، باستثناء الدراسات التابعة لقسم تطوير وتسويق الأعمال التجارية (BDM)؛ وتنفيذ المشاريع التابعة لقسم الهندسة المركزية وإدارة المشاريع.

3. نشاط التميع والفصل (Liquéfaction et Séparation (LQS) يغطي قسم التميع والفصل أنشطة

تميع الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المميع إلى بروبان وبوتان.

بدء استغلال أول مركب للغاز الطبيعي المميع بأرزو سنة 1964، واستجابة للطلب القوي من السوق العالمية، شهدت سوناطراك تعزيز قدراتها الإنتاجية مع الدخول في إنتاج أربعة مجمعات تميع جديدة تبلغ طاقتها الإجمالية 56 مليون متر مكعب في السنة.

وفي إطار استراتيجيتها الجديدة، التي تركز على الأداء التشغيلي، تؤكد الشركة مجددا رغبتها في تسريع تطوير قدرات إنتاج الغاز الطبيعي المميع وتعزيز حضور الجزائر في سوق الغاز الدولي.

وتدور هذه الإستراتيجية حول إنجاز مشاريع هيكلية كبرى ذات قيمة مضافة عالية والتي سيكون لها تأثير كبير على نتائج الشركة. وبذلك أطلق نشاط التميع العديد من المشاريع بمنطقة سكيكدة، والتي ستساهم في زيادة سعة تخزين الغاز الطبيعي المميع، وتحديث وتأمين مرافق تحميل الغاز الطبيعي المميع. وتصدر الإشارة أيضا إلى الإجراءات المتخذة لتعزيز موثوقية مجمي تميع الغاز الطبيعي GL1.Z و GL2.Z الواقعين بالمنطقة الصناعية بأرزو غرب الجزائر.

4. نشاط التكرير والبتروكيماويات (RPC) L'Activité Raffinage et Pétrochimie مسؤول عن

وضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أعمال التكرير والبتروكيماويات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

ومن أجل تامين موادها الأولية، تهدف سوناطراك من خلال برنامجها الاستثماري في مجال التكرير والبتروكيماويات، إلى أن تكون لاعبا رئيسيا ومشاركا في تصنيع الجزائر.

أطلقت سوناطراك اليوم مشروع التحول الطموح المرتكز على استراتيجية جديدة لسنة 2030، مما يسمح لها بأن تكون شركة نفط وطنية من بين أكثر الشركات كفاءة وربحية في الصناعة، مع تحديث أساليب الإدارة بما يتماشى مع النماذج الاستراتيجية والتنظيمية الجديدة.

يتم تطبيق هذا الطموح ضمن سلسلة من الأهداف المتعلقة بجميع أنشطة المجموعة، بما في ذلك نقل المحروقات، من خلال التحديث وتعزيز قدرات التنقية الموجودة والتقدم في مكان صناعة البتروكيماويات ذات الأداء الحقيقي.

5. نشاط التسويق (**L'Activité Commercialisation (COM)**) مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المواد الهيدروكربونية في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة. في إطار استراتيجية التحول الجديدة للشركة، حددت سوناطراك عدة أهداف رئيسية تتعلق بتنمية مكوناتها التجارية:

- تعزيز الإمدادات للسوق الوطنية؛
- ترويج صادراتها بشكل أفضل وتعزيز مكانتها كمورد من الدرجة الأولى على الساحة الدولية؛
- تعتمز سوناطراك التنوع جغرافيا من خلال توسيع محفظة عملائها، ومن حيث الترتيبات التجارية وأدوات التسويق. ولدفع هذه الديناميكية الجديدة، تعتمد سوناطراك على أصول لا جدال فيها:
- احتياطات كبيرة من المحروقات؛
- موقع جغرافي متميز في حوض البحر الأبيض المتوسط؛
- شبكة من البنى التحتية والمعدات عالية الجودة، الموجودة في كامل سلسلة إنتاج النفط والغاز شركة الغاز التابعة للمجموعة.

كما تتم إدارة سوناطراك عبر الأقسام التالية:

- قسم التحول (**La Direction Transformation (TRF)**) هو المسؤول عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطة التحول للشركة.

- ◀ قسم الاتصال (CMN) **La Direction Communication** مسؤول عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال لسوناطراك
- ◀ إدارة الإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد في الشركة **La Direction Corporate (SPE) Stratégie, Planification et Economie** تتولى مسؤولية الإعداد والتطوير على المدى المتوسط والطويل وتقييم تنفيذها.
- ◀ قسم تمويل الشركات **La Direction Corporate Finances (FIN)** مسؤول عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال الشؤون المالية. ويقوم بتقييم تنفيذها ومراقبة جودة المعلومات المالية
- ◀ قسم تطوير وتسويق أعمال الشركة **La Direction Corporate Business (BDM) Development et Marketing** يتولى مسؤولية صياغة استراتيجية النمو والبحث عن فرص الاستثمار للشركة.
- ◀ إدارة الموارد البشرية في الشركة **La Direction Corporate Ressources humaines (RHU)** تتولى مسؤولية تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها.
- ◀ إدارة المشتريات والخدمات اللوجستية المركزية **La Direction Centrale (P&L) Procurement & Logistique** تتولى مسؤولية إدارة عمليات الشراء والخدمات اللوجستية للمجموعة
- ◀ الإدارة المركزية للموارد الجديدة **La Direction Centrale Ressources (R&N) Nouvelles** تتولى مسؤولية إدارة وتشغيل الموارد غير التقليدية والمشاريع البحرية من المركز.
- ◀ قسم الهندسة المركزية وإدارة المشاريع **La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM)** يقوم بالإشراف على المشاريع الصناعية الكبرى للمجموعة وتنفيذها.
- ◀ الإدارة القانونية المركزية **La Direction Centrale juridique (JUR)** تتولى مسؤولية تطوير ومواءمة الصكوك القانونية ومراقبة تطبيقاتها.
- ◀ إدارة الرقمنة المركزية ونظم المعلومات **La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSI)** تتولى مسؤولية تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات والرقمنة الخاصة بالشركة.

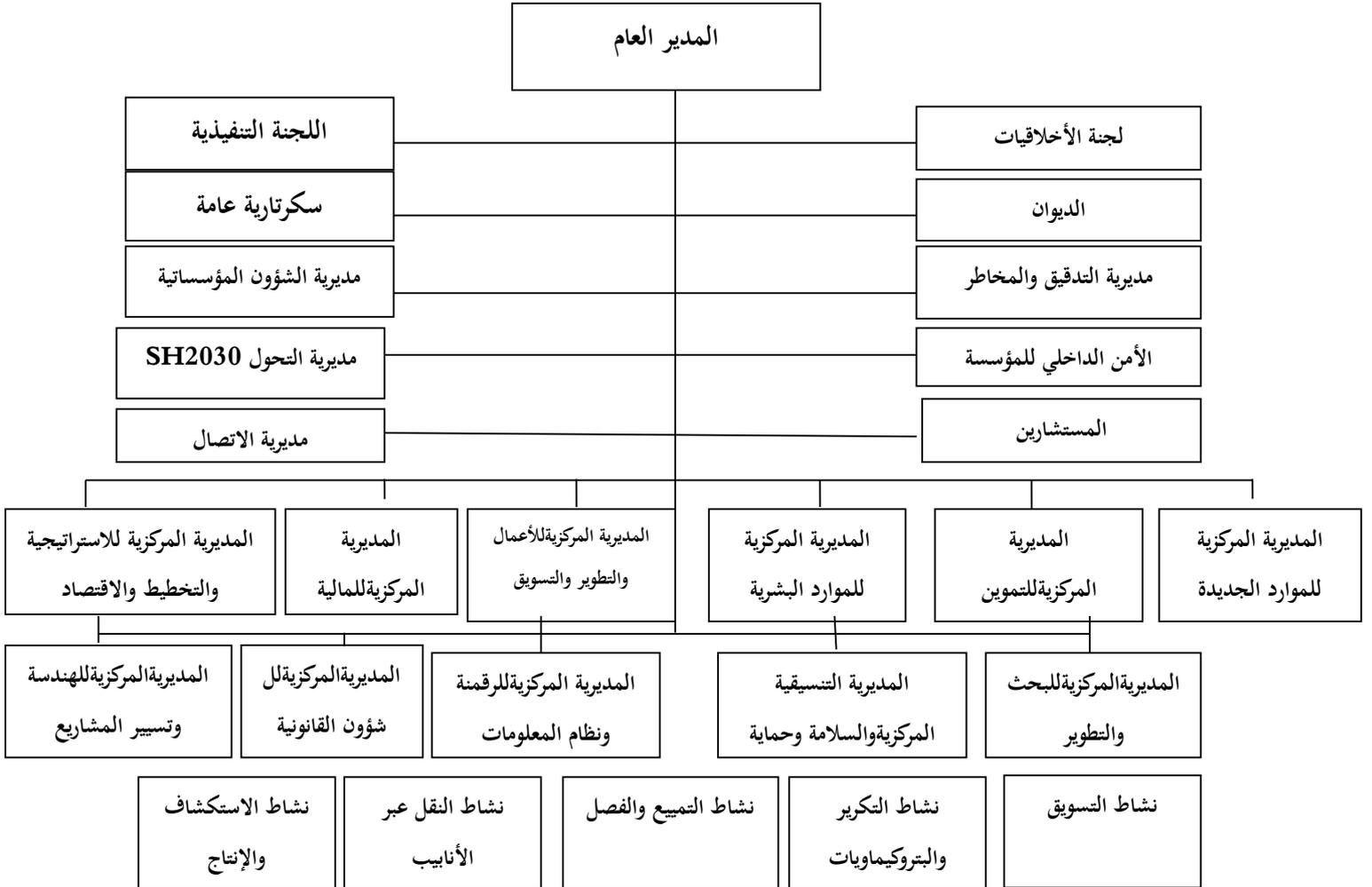
تتولى الإدارة المركزية للصحة والسلامة والبيئة، **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE)** مسؤولية تطوير السياسات المتعلقة بالبيئة والسلامة وجودة الحياة

في العمل. ويضمن السيطرة على تطبيقها

الإدارة المركزية للبحث والتطوير **La Direction Centrale de la Recherche et du Développement (R&D)** مسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة البحث التطبيقي وتطوير التقنيات في الأعمال الأساسية للشركة.

ويتم تنظيم شركة سوناطراك كما يلي:

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية الاستغلال

أولاً: نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب

يتكفل نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب باستغلال منشآت ومعدات نقل المحروقات السائلة والغازية وصيانة وتطوير شبكة النقل وهذا في إطار معايير السلامة والتكلفة والجودة. يلعب نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب دوراً مهماً في تنظيم تدفق المحروقات السائلة والغازية وفقاً لتقلبات الطلب في السوق الوطنية والدولية.

يمنح هذا الدور لسوناطراك صفة مورد آمن وموثوق لدى عملائها الجزائريين والأجانب. بعد أن أنجزت سوناطراك في سنة 1966 أول خط أنابيب لنقل النفط OZ1 بعد الاستقلال، عرف نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب تطوراً تدريجياً متماشياً مع التطور الحاصل في المنبع، محققاً بذلك قفزة نوعية. شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب تتكون بشكل أساسي من:

- 43 خط أنابيب مقسمة إلى 22 منظومة نقل عبر خطوط الأنابيب.
- 85 محطة ضخ وضغط مثبتة على طول الشبكة.
- 128 حوض تخزين المحروقات السائلة بسعة تبلغ 3.25 مليون طن مكافئ نفط.
- ثلاثة (03) موانئ نفطية بأرزيو، سكيكدة وبجاية، بقدرة شحن 1.3 مليون طن. تتوفر موانئ النفط على 05 عوامات شحن في أعالي البحار.
- خطا (02) أنابيب غاز دوليان يربطان بين الجزائر وأوروبا، مع قدرة نقل تفوق 43 مليار متر مكعب في السنة.

تنقسم شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب إلى جزئين متكاملين:

شبكة الجنوب التي تنطلق من الحقول وتنقل المحروقات نحو مركز توزيع المحروقات السائلة بحوض الحمراء بالنسبة للنفط الخام والمكثفات ونحو المركز الوطني لتوزيع الغاز الواقع بحاسي الرمل بالنسبة للغاز الطبيعي وغاز البترول المسال

الشبكة الشمالية التي تضمن نقل:

النفط الخام من حوض الحمراء نحو المصافي وموانئ التصدير.
المكثفات من حوض الحمراء ومن حقل حاسي الرمل نحو مصفاة سكيكدة وموانئ التصدير.

الغاز الطبيعي من المركز الوطني لتوزيع الغاز نحو السوق الوطنية، خطوط أنابيب نقل الغاز الموجهة للتصدير ومركبات التميع.

غاز البترول المسال من حاسي الرمل نحو مركبات الفصل.

تتم إدارة شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب من خلال ستة (06) مديريات إقليمية:

▪ RTO منطقة النقل لناحية الغرب ارضيو؛

▪ RTH منطقة نقل حوض الحمراء؛

▪ RTE منطقة النقل الشرقية سكيكدة؛

▪ RTI منطقة نقل جنوب عين أميناس؛

▪ RTC منطقة النقل الوسط بجاية؛

▪ HRM منطقة حاسي الرمل.

ومديرتين تشغيليتين (GEM و GPDF).

مديرية الاستغلال لنشاط النقل عبر خطوط الأنابيب

منطقة حاسي الرمل

عند بوابة الصحراء الجزائرية تقع المنطقة الصناعية حاسي الرمل على بعد 525 كلم جنوب الجزائر العاصمة،

120 كلم جنوب ولاية الأغواط، على ارتفاع حوالي 750 م وتمتد على مساحة 3500 ك م².

على عكس الواحات الصحراوية تتميز حاسي الرمل باحتوائها على أكبر مخزون من الغاز الطبيعي على الخريطة

الافريقية.

بدأ الاهتمام بالمنطقة في عام 1951 بعد اكتشاف الغاز من قبل CFPA (شركة النفط الجزائرية الفرنسية).

مديرية الاستغلال تعمل على تقديم مجموعة من المهام من بينها:

تثبيت خصوصيات تفاؤلية للكفاءات والقدرات المحققة وأيضا للأشكال النوعية للمنتجات؛

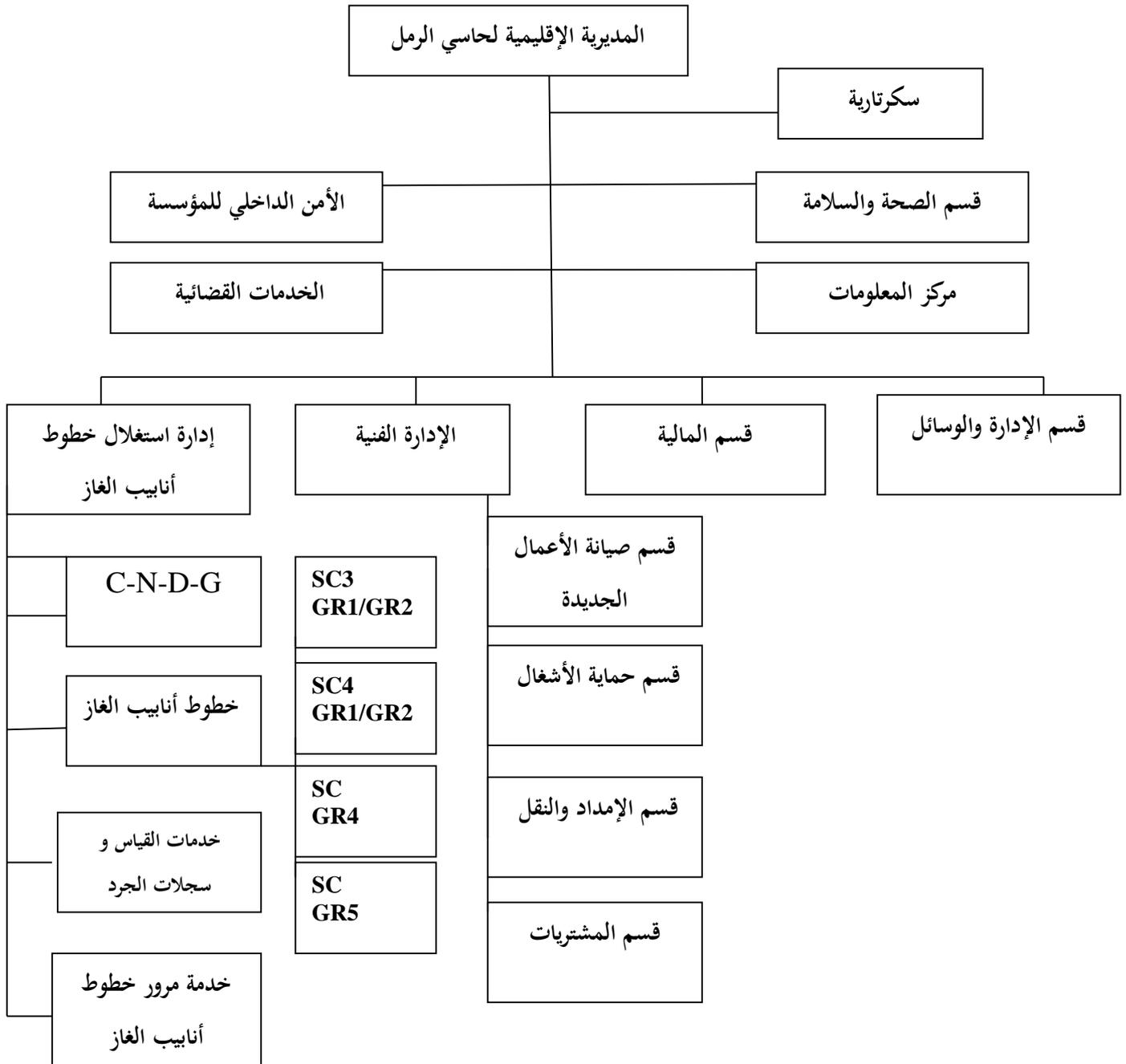
إعطاء صورة ملائمة للمخبر ومراقبة النوعية والتحليلات التقنية المختلفة؛

ضمان المشاركة في الاستثمار وتحسين نسب الإنتاج وعمليات إعادة الضخ؛

السهر على احترام قواعد وتعليمات الحماية والصيانة.

ويتم تنظيم مديرية الاستغلال كما يلي:

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: مبررات اختيار مديرية الاستغلال لإجراء الدراسة الميدانية

تعتبر مديرية الاستغلال من المديريات المحورية للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل والأخيرة تعد تابعة لمديرية سوناطراك قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، أي أن المؤسسة المختارة للدراسة الميدانية مرتبطة بهيكل مركزي يتضمن مجموعة من الإدارات والأقسام كل منها مسؤول عن وظائف محددة داخل الشركة.

بحيث تشمل هذه الأقسام كل من: الاستكشاف والإنتاج والمعالجة والتكرير والنقل والتسويق والتمويل. تعمل بطريقة منهجية ومحكمة لضمان الإدارة الفعالة للمحروقات.

يعد السبب الرئيسي لاختيار شركة سوناطراك لإجراء الدراسة الميدانية مختلف سياساتها وممارساتها المتبعة لضمان أداء مهامها بكفاءة والتي تتوافق مع موضوع بحثنا أبرزها مايلي:

❖ **سياسات المورد البشري:** تضع سوناطراك المورد البشري في قلب استراتيجيتها كجزء من خطة التطوير التحولي للشركة، تمثل إدارة الموارد البشرية أولوية قوية لتلبية احتياجات المجموعة من الموظفين المؤهلين. ولجذب مواهب جديدة والحفاظ على نقاط القوة الأساسية للشركة، تقدم الشركة فرصا وظيفية جذابة بأكثر من طريقة: بالإضافة إلى تنوع المهن المقدمة في قطاع الطاقة المتنامي والمتعدد التخصصات، يتم الاعتراف بالأداء الجماعي والفردى وتشجيعه ومكافأته. وفي هذا الصدد، يتم تعبئة كبار المدراء للمجموعة لتعزيز مهارات موظفي سوناطراك طوال حياتهم المهنية، في المجموعات الوظيفية السبع التي تتوفر عليها الشركة حاليا.

مجموعة: أبحاث الهيدروكربون واستغلال الرواسب، النقل الهيدروكربوني، التحول الهيدروكربوني، التسويق، الدراسات والتطوير والإنتاج، الصيانة وعائلة الأمن.

وبطبيعة الحال يلعب المهندسون دورا هاما لقيامهم بإجراء الدراسات الميدانية الأولى لتقدير إمكانات الاحتياطيات واختيار تقنيات الحفر والإنتاج الأكثر ملاءمة.

❖ **تنمية المهارات القيادية:** يعد تطوير المهارات وتحمل المسؤولية من بين المجالات الرئيسية لتحديث إدارة الشركة. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تشجيع التميز المهني للموظفين في إطار العلاقة بين صاحب العمل والموظفين. تقدم أكاديمية سوناطراك للإدارة برنامجا لتنمية المهارات القيادية. وكجزء من هذه الحركة يهدف البرنامج إلى تدريب المواهب الشابة في الشركة على تقنيات الإدارة الأكثر تقدما. ويهدف هذا البرنامج الذي يقتصر على ستة أشهر، إلى تدريب وإعداد 200 مدير على أساس "الأداء والتميز" لقيادة مستقبل سوناطراك. والهدف هو تطوير برامج تدريبية مستهدفة للتخضير للخلافة على مستوى الإدارة وضمان تجديد القوى العاملة المؤهلة في كل نشاط من أنشطة المجموعة.

❖ **البحث والتطوير:** تولي سوناطراك اهتماما كبيرا للبحث والتطوير، وذلك من أجل دعم خططها الاستراتيجية، وكذا تعزيز المهارات في هذا المجال والمساهمة في رفع التحديات التقنية العديدة المرتبطة بالنمو

والفعالية. تساهم المديرية المركزية للبحث والتطوير في تطوير سوناطراك على مجمل سلسلة قيم البترول والغاز. وهي تعزز البحث التطبيقي وتطوير التقنيات والعمليات المبتكرة والصديقة للبيئة في جميع مهن الجمع. كما أنها معنية بتنفيذ الطرق الصناعية التي تساعد على توفير الطاقة وخفض التكاليف.

❖ **سياسة الصحة والسلامة و حماية البيئة لسوناطراك:** وإدراكا منها لجميع التحديات التي تهدد حجمها واستدامتها ونجاحها، تعتبر سوناطراك تدابير الصحة والسلامة والبيئة أحد عوامل النجاح الرئيسية التي تتطلب حلولاً تقنية و هندسية. انطلاقاً من مقارنة المسؤولية الاجتماعية والالتزام والتطوير، مهما كانت رتبة المنظمة المنتسبة ودورها الهرمي، تعتمد سوناطراك مقارنة استباقية من خلال سياستها في مجال الصحة والسلامة والبيئة، التي تحدد مبادئ التسيير والأهداف المراد تحقيقها من خلال التسيير والمنهجية. السيطرة على المخاطر المحددة. وتشكل هذه السياسة أيضاً أداة استراتيجية لاعتماد وتعزيز ثقافة أفضل للصحة والسلامة والبيئة بطريقة مستدامة في جميع عمليات الإدارة وصنع القرار.

وفي هذا السياق، تؤكد سوناطراك التزاماتها من خلال:

- إعطاء الأولوية لصحة وسلامة العمال، وحماية البيئة؛
- ضمان أمن أصولها والتأكد من أن جميع أنظمة إدارة المخاطر تعمل بشكل مستمر وفعالة؛
- تطوير القيادة والتزام جميع مسيرتها بتحسين ادائها في مجال الصحة والسلامة و حماية البيئة ؛
- إشراك جميع موظفيها في السيطرة على المخاطر؛
- الالتزام أينما تعمل بالمتطلبات القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بالصحة والسلامة والبيئة؛
- وضع الأحكام اللازمة لتحقيق التميز؛
- تحسين خطط الطوارئ الخاصة بها وتخصيص الوسائل والموارد المناسبة؛
- ضمان عدم إطلاق أي مشروع قبل تقييم آثاره البيئية ومقبوليته الاجتماعية، وتنفيذ التدابير المناسبة طوال دورة حياته؛

➤ اعتماد أفضل الممارسات الصناعية واتخاذ الإجراءات المناسبة للاستخدام الكفء والأمثل.

❖ **سياسة الأخلاقيات المهنية:** تلتزم سوناطراك بالامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة على مجال نشاطها من خلال إدماج البعد الأخلاقي في تدوين علاقاتها بين مديريها وموظفيها وغيرهم من أصحاب المصالح. تعترم سوناطراك خلق بيئة عمل هادئة تحترم حقوق الإنسان وحقوق العامل. وتتعهد سوناطراك أيضاً بتعزيز ثقافة

الشفافية ومناخ الثقة مما يتيح منع ومعاقبة الأعمال غير القانونية والانتهاكات المرتكبة على حساب المصلحة العامة والنزاهة والسمعة وصورة العلامة التجارية للشركة. تحدد مدونة الأخلاقيات لسوناطراك القيم والمبادئ، والتي تترجم في شكل التزامات وتوقعات متبادلة تجاه موظفيها وأصحاب المصلحة الآخرين:

➤ **الالتزام من أجل المصلحة الوطنية:** من خلال دورها كقاطرة للتنمية الوطنية، بالإضافة إلى مهامها القانونية، تلتزم سوناطراك التزاما كاملا بتنمية البلاد

◀ **الحكامة الجيدة:** تلتزم سوناطراك بمبادئ الحكامة الجيدة للشركات وتنشر نظاما للرقابة الداخلية في هذا الإطار. تتعهد بالامتثال للقوانين والتراتيب الجاري العمل بها في الجزائر وفي البلدان الأخرى التي تمارس فيها نشاطها.

◀ **النزاهة:** تقيم سوناطراك علاقاتها مع موظفيها ومورديها وعملائها وشركائها على مبادئ الصدق والنزاهة.

◀ **العدالة وتكافؤ الفرص:** تركز سوناطراك مبدأ عدم التمييز فيما يتعلق بموظفيها والمتقدمين للوظائف.

◀ **احترام الأشخاص والالتزامات:** تحترم سوناطراك موظفيها، وتعاملهم بكرامة، وتثق بهم، وتعترف بهم، وتحافظ على صحتهم، وتضمن سلامتهم وتحميهم في مكان عملهم.

◀ **الاعتراف بالمهارات والجدارة:** توفر سوناطراك بيئة عمل صحية وهادئة ومحفزة ومواتية لتحقيق الإنجاز المهني وتطوير ثقافة الشركة على أساس الاعتراف بالمهارات والجهود التي يبذلها موظفوها.

◀ **التميز:** تلتزم سوناطراك بتطوير أسلوب إدارتها من أجل تحرير المبادرة وتشجيع المشاركة والتفويض وروح المسؤولية وجعل عملية صنع القرار أكثر مرونة، وقادرة على إشراك "الشركة على طريق التميز".

❖ **الرقمنة ونظم المعلومات** يعتبر التحول الرقمي دون شك محفزا للتغيير ويمكن سوناطراك من تحقيق تقدم

كبير على مستوى الأداء، مثل:

✓ قيادة الشركة من خلال رؤية متكاملة ومحسنة للنشاط؛

✓ تسريع عملية صنع القرار؛

✓ زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛

✓ ضمان أفضل اتصال وتعاون؛

✓ خفض تكاليف التشغيل والاستغلال؛

✓ توقع وتقليل المخاطر من خلال تكامل البيانات والرقابة المالية.

يتوفر مركز بيانات سوناطراك على منشأة متطورة وفعالة للغاية مجهزة بخوادم متصلة بالإنترنت عالية السرعة والتي تضمن تخزين ومعالجة وتدفق البيانات والتطبيقات، كما توفر بيئة آمنة، مما يقلل من مخاطر الثغرات الأمنية وانتهاكات أنظمة المعلومات. تعكس الجودة الممتازة لأعمال هذا المركز الذي يستوفي المعايير الدولية، الرؤية الاستراتيجية لشركة سوناطراك لاستضافة بياناتها وتطبيقاتها، وكذلك جهودها في تطوير برامج انتقال رقمي لمختلف أنشطتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة التطبيقية حيث سنتناول الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال إظهار كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة وإجراء اختبار لهذه الأداة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك بتحديد المنهج المتبع، وأنموذج الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أنموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطوير أنموذج الدراسة اعتمادا على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات دراستنا القرار، وإتباعا لما تقتضيه المؤسسة محل الدراسة من خصوصية نشاطها تم اختيار الأبعاد التالية لكل متغير:

أبعاد الهيكل التنظيمي:

➤ الرسمية؛

➤ المركزية؛

➤ التعقيد؛

➤ التخصص؛

أما فيما يخص المتغير التابع فيتعلق بجودة عمليات صنع واتخاذ القرار حيث تم اعتماد الأبعاد التالية:

➤ الإشراف الإداري؛

➤ تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

➤ المشاركة؛

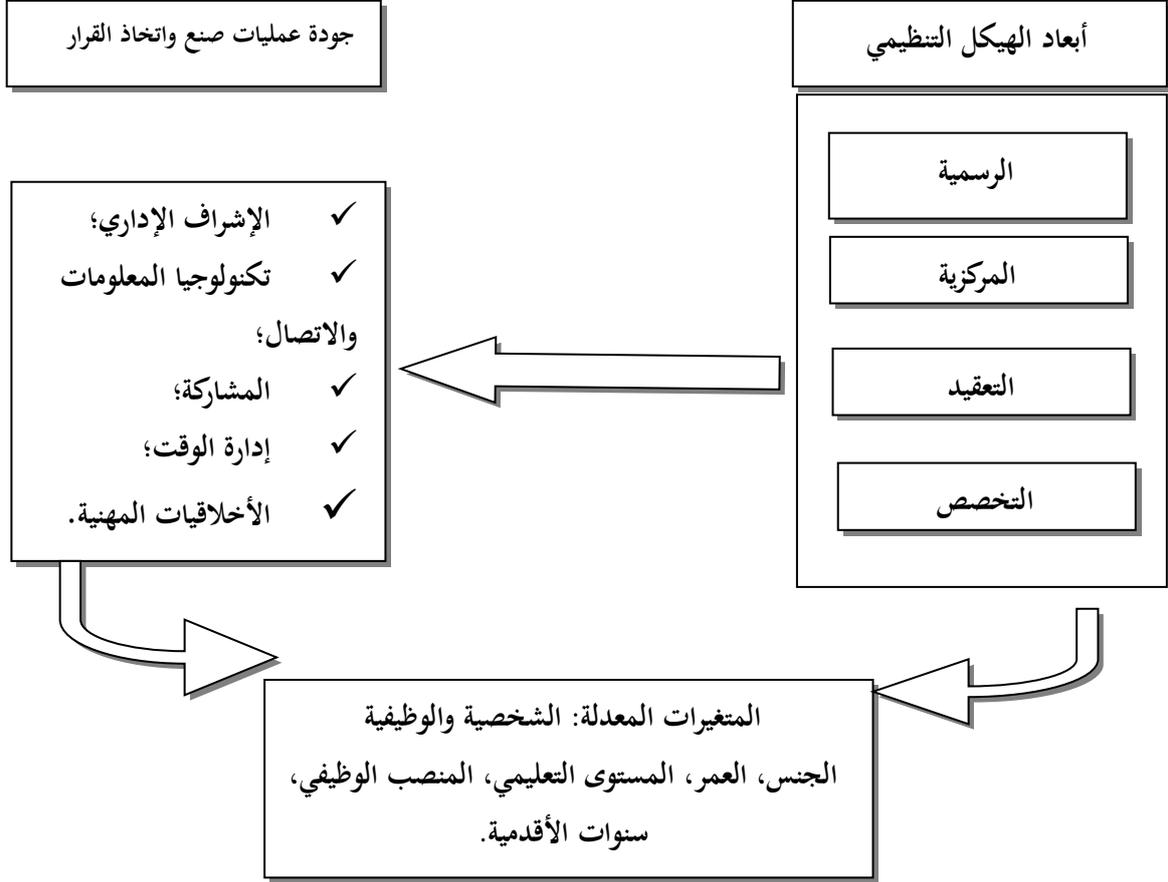
➤ إدارة الوقت؛

➤ الأخلاقيات المهنية؛

المتغيرات الديمغرافية وتم تقسيمها إلى متغيرات شخصية ومتغيرات وظيفية كالتالي:

المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر.

المتغيرات الوظيفية: المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية.
بعد اتضاح أبعاد متغيرات الدراسة يمكننا تمثيل أنموذج من خلال الشكل التالي:
الشكل (4-3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

بناء على المعلومات التي تتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار وجدنا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بعد عملية إعداد الاستبيان تم وضع نسخة أولية لدى الأستاذ المشرف، وبناء على آرائه ومراجعته تم تعديل الأخطاء وصياغة بعض العبارات إلى صورته النهائية(الملحق رقم).

ثانياً: صدق الأداة

هي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين في ميدان علوم التسيير، ومن ثم تعديلها وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها.

وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** ويضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الأقدمية) وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها في برنامج SPSS.

- **الجزء الثاني:** تم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول يتعلق ببيانات أبعاد الهيكل التنظيمي حيث تم وضع أربعة

أبعاد وتخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل بعد:

الفقرات من (X01-X05) تتعلق ببعده الرسمية؛

الفقرات من (X06-X10) تتعلق ببعده المركزية؛

الفقرات من (X11-X15) تتعلق ببعده التعقيد؛

الفقرات من (X16-X21) تتعلق ببعده التخصص.

أما فيما يخص المحور الثاني فيتعلق بجودة عمليات صنع واتخاذ القرار حيث تم وضع:

الفقرات من (X22-X45) تتعلق ببعده الإشراف الإداري؛

الفقرات من (X27-X31) تتعلق ببعده تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

الفصل الرابع: مجريات الدراسة الميدانية و تحليل متغيراتها

الفقرات من (X₃₂-X₃₆) تتعلق ببعء المشاركة؛

الفقرات من (X₃₇-X₄₁) تتعلق ببعء إدارة الوقت؛

الفقرات من (X₄₂-X₄₅) تتعلق ببعء الأخلاقيات المهنية.

هذا وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (4-2): ترميز درجات عبارات الجزء الثاني وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

الرمز	1	2	3	4	5
المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

وللتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة تم تحديد مجالات الموافقة لكل اتجاه من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح، والذي تم الحصول عليه من خلال حساب المدى لإيجاد المجال الذي يوافق كل درجة موافقة (حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس $5-1=4$ ثم نقسم على أكبر وزن ونضيف أقل وزن وهو الواحد كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): جدول فئات الاتجاه العام

المجال	الخلية
]1,80-1,00]	أبدا
]2,60-1,80]	نادرا
]3,40-2,60]	أحيانا
]4,20-3,40]	غالبا
]5,00-4,20]	دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

في حين لتحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات، نحسب طول الأهمية النسبية، ثم حساب المدى $5-1=4$ ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية $4 \div 3 = 1.33$. ثم نضيف العدد إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة) والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-4): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض] 2.33-1]
متوسط]3.67-2.34]
مرتفع	[5,00-3.68]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تعرف العينة بأنها نموذج يشمل أو يعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة استحالة وصعوبة دراسة كل المجتمع المبحوث.

استهدفت دراستنا جميع الموظفين في مديرية الاستغلال لفرع النقل عبر الأنايب التابعة لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل ولاية الأغواط والذي بلغ عددهم 423 موظفاً.

عينة الدراسة:

من أجل تحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة هناك عدة معادلات حسابية يمكن اعتمادها وأبرز المعادلات: معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

بحيث:

N: حجم المجتمع

Z: : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

بعد التعويض في المعادلة لحساب عينة الدراسة كانت النتيجة 202 مفردة.

مع أن حجم العينة المقبول لتعميم نتائج الدراسة لا يجب أن لا يقل عن 202 مفردة، لكن نظراً لصعوبة الاتصال بكل الموظفين في مديرية الاستغلال وذلك بسبب اعتماد المؤسسة على نظام العمل بالتناوب تحصلنا على 134

استبانة صالحة للتحليل، و ذلك باستخدام العينة البسيطة العشوائية ويعتمد هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث.

المطلب الثالث: اختبار اتساق وثبات أداة الدراسة

نهدف من خلال هذا الجزء للتأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الاتساق والثبات الذي تتمتع به، وكذا اختبار اعتدالية البيانات من أجل تحديد الاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا برنامج: Excel ,SPSS22, Smart-PLS حيث تم اعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كالتالي:

1. برنامج Excel Microsoft)) : استخدمنا البرنامج من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية الخاصة بالدراسة.

2. برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها:

• اختبار كلومغروف-سميرنوف Kolmogov-Smirnov Test بهدف معرفة اعتدالية بيانات الدراسة وإتباعها للتوزيع الطبيعي.

• معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة.

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0,7-0,8؛ هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

• اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) يعد من الاختبارات اللامعلمية من أجل اختبار فرضيات الفروق لأكثر من عينتين مستقلتين.

مقاييس الإحصاء الوصفي وتضمنت ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: Frequencies and percentages من أجل وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: arithmetic mean للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
- الانحرافات المعيارية: standard deviation وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركيزها.

3. برنامج Smart-PLS هو تطبيق برمجي لتصميم نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) و يمكن قياس هذه النماذج باستخدام طريقة تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS). و تتمثل الاختبارات الإحصائية التي سنستخدمها في برنامج Smart-PLS فيما يلي:

من أجل تقييم نموذج القياس:

الثبات المركب CR و متوسط التباين المستخلص AVE لاختبار الصدق التقاربي .

مؤشر التوافق cross loading اختبار فورنال لاركل Fornell-Larcker Criterion

و HTMT لاختبار الصدق التمايزي.

من أجل تقييم النموذج الهيكلي:

- اختبار VIF لتقييم مشاكل التداخل الخطي.
- معامل التحديد R².
- حجم التأثير f².
- الملاءمة التنبؤية Q².
- من أجل اختبار الفرضيات:
- اختبار Path coefficients من أجل اختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات.
- مصفوفة الأداء والاهمية IPMA لتحديد المباني التي لديها أهمية كبيرة اتجاه المبني الهدف.

- اختبار MGA PLS من أجل اختبار فرضيات الفروق بين مجموعتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

ينعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى ارتباط عبارات الاستمارة ككل ومدى ارتباط العبارات التي توضع في مجال واحد من محاور الدراسة، وللتأكد من مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض تم الاعتماد على برنامج SPSS لحساب معامل بيرسون والذي يعتبر من أهم وأكثر المعاملات استخداما في دراسة العلاقة بين المتغيرات أو عبارات الاستمارة، حيث تم استخدامه لقياس ترابط عبارات المحور الأول الذي يدرس أبعاد الهيكل التنظيمي وهذا من خلال أبعاده ، بالإضافة إلى حساب معاملات عبارات المحور الثاني الذي تناول جودة عمليات صنع واتخاذ اتخاذ القرار.

المحور الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (4-5) : معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور أبعاد الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية

لكل بعد

البعد الثاني: المركزية		البعد الأول: الرسمية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.518**	06	0.627**	01
0.684**	07	0.720**	02
0.624**	08	0.696**	03
0.562**	09	0.754**	04
0.530**	10	0.733**	05

البعد الرابع: التخصص		البعد الثالث: التعقيد	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.673**	16	0.585**	11
0.682**	17	0.620**	12
0.396**	18	0.661**	13
0.789**	19	0.487**	14
0.623**	20	0.603**	15
0.506**	21		

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين 0.789** في حدها الأعلى أمام الفقرة 19، وبين 0.396** في حدها الأدنى أمام الفقرة 18، وأن جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.01$.

الجدول رقم (4-6) : معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ اتخاذ

القرار مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد الثالث:تكنولوجيا المعلومات		البعد الثاني:المشاركة		البعد الأول: الإشراف الإداري	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.762**	32	0.754**	27	0.790**	22
0.757**	33	0.776**	28	0.724**	23
0.709**	34	0.655**	29	0.855**	24
0.644**	35	0.819**	30	0.768**	25
0.756**	36	0.804**	31	0.643**	26

البعد الخامس: الاخلاقيات المهنية		البعد الرابع: إدارة الوقت	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.831**	42	0.627**	37
0.765**	43	0.720**	38
0.575**	44	0.696**	39
0.758**	45	0.754**	40
		0.733**	41

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين 0.855** في حدها الأعلى أمام الفقرة 24، وبين 0.575** في حدها الأدنى أمام الفقرة 44، وأن جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.01$.

وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل (**alpha cronbach**)، وذلك باستخدام برنامج SPSS 22. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-7): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
محور أبعاد الهيكل التنظيمي	21	0.731	73.1%
محور جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	24	0.784	78.4%
محاور الاستبيان ككل	45	0.862	86.2%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ ب 0.731 أي بنسبة 73.1% للمحور الأول الذي يمثل أبعاد الهيكل التنظيمي، في حين بلغ المحور الثاني 0.784 أي بنسبة 78.4% الذي يمثل جودة عمليات صنع واتخاذ القرار، بينما قدرت محاور الاستبيان ككل ب 0.862 وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60% وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

بالاستناد على أنموذج دراستنا قمنا بتطوير الأداة التي سنعملها في دراسة اثر أبعاد الهيكل التنظيمي جودة عمليات صنع واتخاذ القرار وقبل اظهار نتائجها وتحليلها يستوجب علينا اختبار صلاحيتها عبر مجموعة اختبارات إحصائية.

المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أولاً: اختبار اعتدالية البيانات

من أجل التأكد من اعتدالية بيانات الدراسة، نجري اختبار التوزيع الطبيعي و المتمثل في اختبار كلومغروف-سميرنوف Kolmogov-Smirnov Test كون العينة الدراسة أكبر من 50 مشاهدة.

الجدول رقم (4-8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogov-Smirnov		المتغيرات
القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار	
0.007	0.093	أبعاد الهيكل التنظيمي
0.000	0.124	الرسمية
0.000	0.200	المركزية
0.001	0.103	التعقيد
0.016	0.086	التخصص
0.003	0.098	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار
0.000	0.163	الإشراف الإداري
0.000	0.129	المشاركة
0.000	0.129	تكنولوجيا
0.000	0.178	إدارة الوقت
0.000	0.121	الأخلاقيات المهنية
0.000	0.109	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 2

يظهر لنا الجدول أعلاه وبقراءة النتائج من اختبار كلمنغروف سميرونوف Kolmogov-Smirnov Test، بأن جميع القيم الاحتمالية Sig لجميع متغيرات و أبعاد الدراسة أقل من مستوى الدلالة 0.05 . وبما ان القيمة الاحتمالية Sig لمجال الدراسة ككل من $\alpha = 0.05$ وبقيمة $\alpha = 0.000$ فإننا نتخذ قرار بأن توزيع بيانات الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نعلم في تحليل بيانات الدراسة على الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في تحليل البيانات

أولاً: مفهوم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)

تعتبر نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من تقنيات الجيل الثاني، تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة في وقت واحد بين المتغيرات التابعة والمستقلة المتعددة من خلال مؤشرات متعددة في تقدير العلاقات، ونتيجة لذلك نتحصل على قياس أكثر دقة للمفاهيم النظرية. في الممارسة العملية تهيمن طريقتان شائعتان على SEM:

➤ SEM القائم على التغير (CB-SEM) يستخدم في المقام الأول لتأكيد (أو رفض) النظريات والفرضيات الأساسية. يؤكد هذا النهج/يرفض الفرضيات من خلال تحديد مدى قرب النموذج النظري المقترح من إعادة إنتاج مصفوفة التغير لمجموعة بيانات تمت ملاحظتها.

➤ في المقابل، تم تقديم (PLS-SEM) كنهج "سببي تنبؤي" والذي يركز على شرح التباين في المتغيرات التابعة للنموذج.¹

أي أن هذا النهج يتضمن فهم الأسباب الكامنة والتنبؤ، بالإضافة إلى وصف البنيات النظرية والعلاقات فيما بينها.²

¹ Hair Jr, Joseph F, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P Danks, and Soumya Ray. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R: A Workbook. Springer Nature, 2021. P 4.

² Shmueli, Galit, Marko Sarstedt, Joseph F Hair, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Santha Vaithilingam, and Christian M Ringle. "Predictive Model Assessment in Pls-Sem: Guidelines for Using Plspredict." *European journal of marketing* 53, no. 11 (2019): 2322.

ثانيا: مبررات استخدام منهجية (PLS-SEM)

الاعتبار الأساسي ل PLS-SEM أن الطريقة تمكن الباحثين من تقدير نماذج معقدة تحتوي على العديد من البنات ومتغيرات المؤشرات والمسارات الهيكلية دون فرض الافتراضات التوزيعية للبيانات.¹ من أهم الاعتبارات عند اختيار PLS-SEM كطريقة للتحليل نذكر:²

- لا تشترط PLS-SEM التوزيع الطبيعي للبيانات؛
 - يزود الباحثين بنهج شامل لتقييم وتعديل النماذج النظرية؛
 - هناك العديد من التحليلات الإحصائية الممكنة باستخدام SEM والتي لا يمكن إكمالها مع أساليب الجيل الأول؛
 - يمكن أن تسهل حلول SEM النماذج المعقدة التي تحتوي على عدة مؤشرات بالإضافة إلى العديد من التركيبات الداخلية والخارجية؛
 - قدرة الطريقة على الحصول على حلول ذات معنى في أي موقف تقريبا، لا سيما عندما تكون أحجام العينات صغيرة؛
 - يسمح PLS-SEM بالجمع بين التفسير والتنبؤ لتقدير النموذج، الذي يعتبر الشاغل الرئيسي في معظمها بحوث الأعمال والعلوم الاجتماعية بشكل عام؛
- وفقا لاقتراحات Henseler (2018)، تجدر الإشارة هنا إلى أن "الغرض من تحليل PLS-SEM" يرتبط أكثر بطبيعة الغرض وأهدافه من مزايا هذه التقنية نحدد الأغراض التالية:³
- فهم العلاقات السببية بين المتغيرات، في هذه الحالة يتم بناء نموذج المسار على فكرة اختبار الفرضيات السببية التي تحدد كيف ولماذا تحدث الظواهر المحددة. عندما يحدث هذا هناك حاجة إلى تأكيد النموذج عبر كل من المؤشرات الملائمة؛

¹ Hair, Joseph F, Jeffrey J Risher, Marko Sarstedt, and Christian M Ringle. "When to Use and How to Report the Results of Pls-Sem." *European business review* 31, no. 1 (2019): 3.

² Hair Jr, Joe F, Lucy M Matthews, Ryan L Matthews, and Marko Sarstedt. "Pls-Sem or Cb-Sem: Updated Guidelines on Which Method to Use." *International Journal of Multivariate Data Analysis* 1, no. 2 (2017): 120.

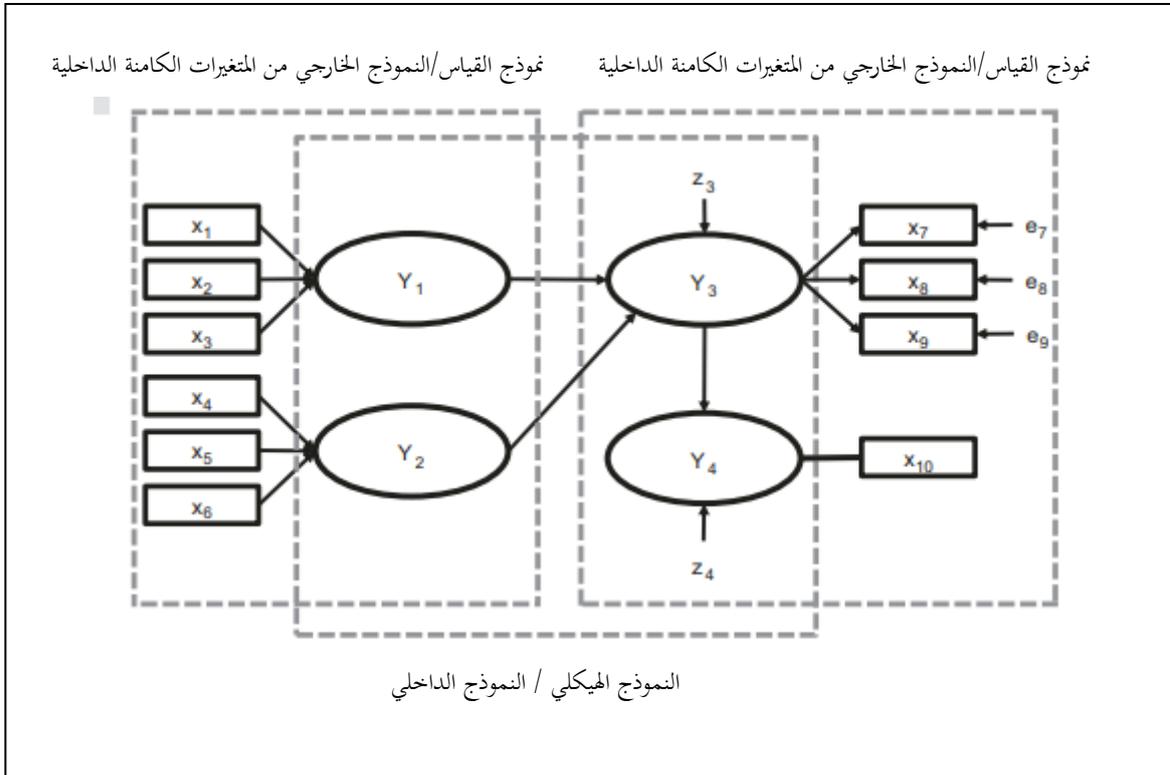
³ Cepeda-Carrion, Gabriel, Juan-Gabriel Cegarra-Navarro, and Valentina Cillo. "Tips to Use Partial Least Squares Structural Equation Modelling (Pls-Sem) in Knowledge Management." *Journal of Knowledge management* 23, no. 1 (2019): 76.

- أغراض شرح PLS-SEM تتعامل مع الموقف الذي تم إنشاؤه لشرح المتغير التابع. وهذا التحليل يقوم على بيان وتعظيم تباين المتغير التابع من خلال معامل التحديد (R^2) وحجم ودلالة معاملات المسار؛
- نماذج مسار PLS-SEM هي ثمرة تحديد سريع للعلاقات المحتملة بين المسار النموذج (النظرية) والبيانات (الواقع). في الواقع، تم اختبار العديد من نماذج مسار PLS لاستكشاف ما يختبئ وراء البيانات؛
- تسمح خوارزمية SEM-PLS بالحصول على درجات المتغيرات الكامنة الحقيقية لوصف المتغيرات الكامنة.

ثالثا: المفاهيم المتعلقة بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

تتضمن نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية مجموعة من المفاهيم وهي كالتالي:¹

- نماذج المسار **Path models** : هي رسوم بيانية تستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند تطبيق. يظهر الشكل التالي مثال لنموذج المسار
- الشكل (4-4): نموذج مسار بسيط



¹ Hair Jr, Joseph F, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P Danks, and Soumya Ray. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem) Using R: A Workbook. Springer Nature, 2021.

- **المباني Constructs**: أي المتغيرات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر، ويشار إليها أيضا باسم المتغيرات الكامنة ويتم تمثيلها في نماذج المسار على شكل دوائر أو أشكال بيضاوية (Y1 إلى Y4).
- **المؤشرات The Indicators**: والتي تسمى أيضا العناصر أو المتغيرات الواضحة، هي المتغيرات المقاسة مباشرة والتي تحتوي على البيانات الأولية. يتم تمثيلها في نماذج المسار كمستطيلات (x1 إلى x10). يتم تمثيل العلاقات بين المباني والمؤشرات المخصصة لها على شكل أسهم. في PLS-SEM، تكون الأسهم دائما برأس واحد وبالتالي تمثل العلاقات الاتجاهية. تعتبر الأسهم أحادية الرأس علاقات تنبؤية، وبدعم نظري قوي يمكن تفسيرها على أنها علاقات سببية.
- **نموذج هيكلية the structural model**: (يسمى أيضا النموذج الداخلي في سياق PLS-SEM) الذي يربط معا يبني (الدوائر أو الأشكال البيضاوية). يعرض النموذج الهيكلية أيضا العلاقات (المسارات) بين المباني
- **نماذج القياس the measurement models**: (أيضا يشار إليها بالنماذج الخارجية في PLS-SEM) للبيانات التي تعرض العلاقات بين المباني و مؤشرات (المستطيلات).
- هناك نوعان من نماذج القياس: أحدهما للمتغيرات الخارجية الكامنة latent variables (أي تلك المباني التي تشرح فقط بنيات أخرى في النموذج).
- وواحد للمتغيرات الكامنة الداخلية endogenous latent variables (أي تلك المباني التي هي موضحة في النموذج).
- **الخطأ**: ترتبط مصطلحات الخطأ (على سبيل المثال، e7 أو e8) بالتركيبات الذاتية و المتغيرات المقاسة (بشكل انعكاسي) بواسطة أسهم أحادية الرأس. تمثل مصطلحات الخطأ التباين غير المفسر عند تقدير نماذج المسار (أي الفرق بين قيمة التنبؤ في العينة والقيمة المرصودة للتغير الظاهر أو الكامن).

رابعا: مراحل تحليل البيانات في طريقة PLS-SEM

تتضمن نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ستة مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تحديد النموذج الهيكلية

في المراحل الأولية لمشروع بحثي يتضمن تطبيق SEM، تتمثل الخطوة الأولى في إعداد رسم بياني يوضح فرضيات البحث ويعرض العلاقات التي سيتم فحصها. غالبا ما يُشار إلى هذا المخطط على أنه نموذج المسار الذي يمثل

رسم تخطيطي يربط المتغيرات/البنىات بناء على النظرية البحث لعرض الفرضيات التي سيتم اختبارها إعداد نموذج المسار في وقت مبكر من عملية البحث يمكن الباحثين من تنظيم أفكارهم والنظر في العلاقات بين المتغيرات الاهتمام تعد نماذج المسار وسيلة فعالة لتبادل الأفكار بين الباحثين على مشروع بحثي مشترك. تكون نماذج المسار من عنصرين: (1) النموذج الهيكلي (ويسمى أيضا النموذج الداخلي). (PLS-SEM)، الذي يصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة، و(2) نماذج القياس، التي تصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة و مؤشراتها؛

المرحلة الثانية: تحديد نماذج القياس

يصف النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات الكامنة (البنىات). في المقابل، تمثل نماذج القياس العلاقات بين البنيات و متغيرات المؤشرات المقابلة لها (تسمى عموما النماذج الخارجية في PLS-SEM). أساس تحديد هذه العلاقات هي نظرية القياس.

تعتبر نظرية القياس السليم شرطا ضروريا للحصول على نتائج مفيدة من PLS-SEM. لأن اختبارات الفرضيات التي تنطوي على العلاقات الهيكلية بين البنيات لن تكون موثوقة أو صالحة إلا بقدر ما تشرح نماذج القياس كيفية وجود هذه البنيات.

عند تطوير البنيات، يجب على الباحثين النظر في نوعين واسعين من مواصفات القياس: نماذج قياس عاكسة وتكوينية.

نموذج القياس العاكس (يشار إليه أيضا باسم قياس النمط A في ويستند مباشرة على نظرية الاختبار الكلاسيكية. ووفقا لهذه النظرية فإن المؤشرات المقاسة تمثل الآثار (أو المظاهر) للمبنى الأساسي لذلك نظرا لأن المقياس الانعكاسي يفرض أن جميع عناصر المؤشر ناتجة عن نفس البنية (أي أنها تنبع من نفس المجال)، وينبغي أن تكون المؤشرات المرتبطة مبنى معين مترابطة مع بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون العناصر الفردية قابلة للتبادل، ويمكن التخلي عن أي عنصر دون تغيير معنى المبنى، طالما أن البناء لديه موثوقية كافية.

في المقابل، **نماذج القياس التكوينية** (يشار إليها أيضا بقياس النمط B وتستند إلى افتراض أن المؤشرات السببية تشكل المبنى عن طريق تركيبات خطية. ومن الخصائص الهامة للمؤشرات التكوينية أنها ليست كذلك قابلة للتبادل، كما هو الحال مع المؤشرات العاكسة. وبالتالي، فإن كل مؤشر للبناء التكويني يلتقط جانبا محددًا من

مجال البناء. إذا تم أخذها معاً، فإن العناصر تحدد في النهاية معنى البناء، وهو ما يعني ضمناً أن حذف المؤشر يحتمل أن يغير طبيعة بناء.

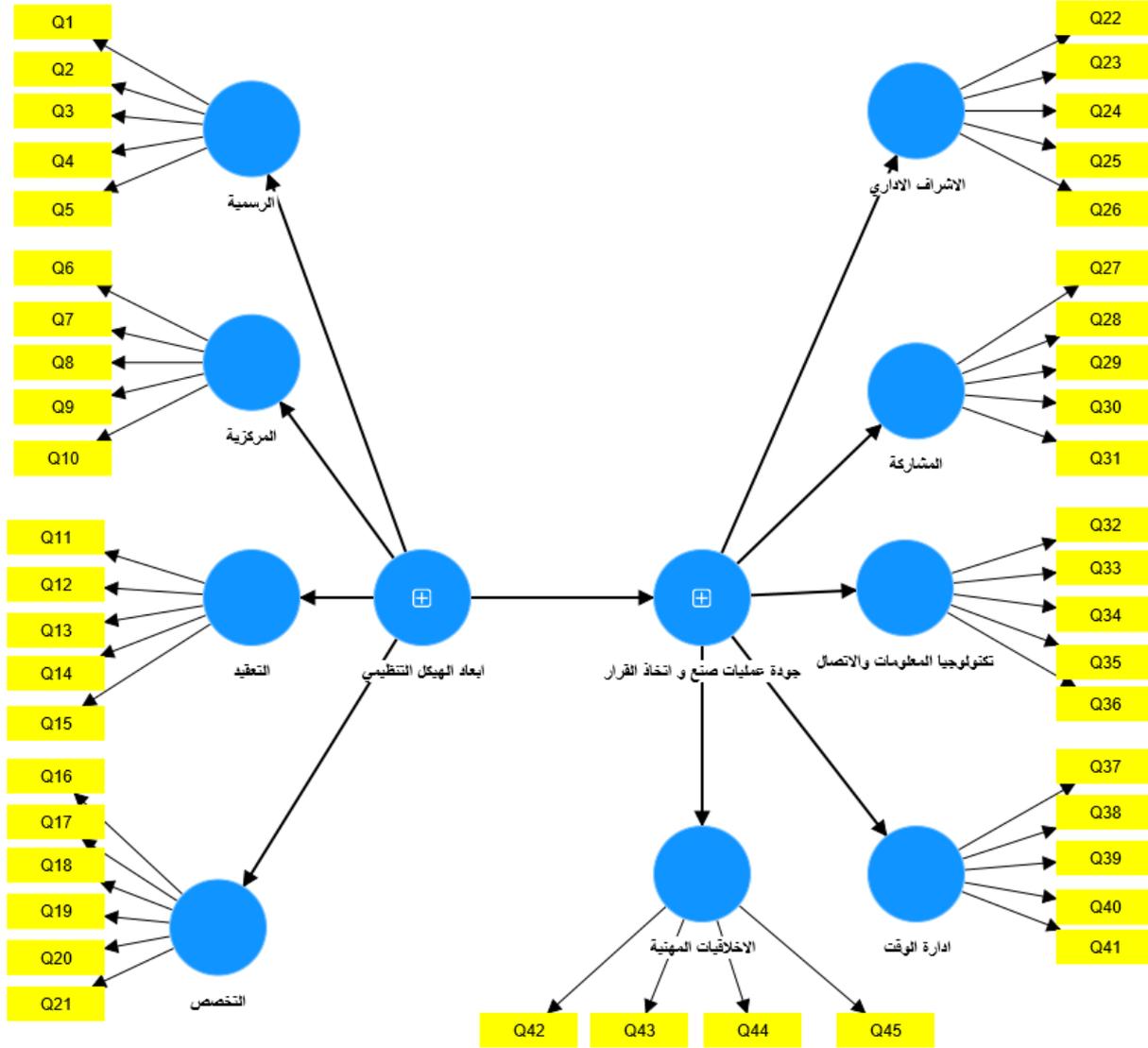
المرحلة الثالثة: جمع البيانات وفحصها

تعتبر مرحلة جمع البيانات وفحصها مهمة في تطبيق SEM. هذه المرحلة مهمة في جميع أنواع البحث ولكنها مهمة بشكل خاص عندما يتوقع الباحث استخدامه SEM. مع الأساليب الإحصائية من الجيل الأول، فإن الافتراض العام هو أن البيانات خالية من الأخطاء. مع الأساليب الإحصائية من الجيل الثاني، تحاول مرحلة نموذج القياس تحديد مكون الخطأ في البيانات وإزالته من التحليل. ونتيجة لذلك، فإن مرحلة تصميم البحث يجب تخطيط وتنفيذ أي مشروع بعناية بحيث تكون الإجابات على الأسئلة صحيحة ويمكن الاعتماد عليها قدر الإمكان في أبحاث العلوم الاجتماعية.

المرحلة الرابعة: تقدير نموذج مسار

يوضح الشكل أدناه النموذج المعتمد في الدراسة لمعرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار، كما تم بناء النموذج على أساس نموذج قياس عاكس بافتراض أن المتغيرات المتمثلة في الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص تعتبر مؤشرات على البناء الأساسي للهيكل التنظيمي. وذلك ينطبق أيضاً على المتغيرات التي تعتبر سبب ومحدد لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار والتي يتم تقييمها بعد التنفيذ.

الشكل رقم (4-5): تقدير نموذج مسار PLS لمتغيرات الدراسة



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

المرحلة الخامسة: تقييم نتائج نماذج القياس الانعكاسي

يشمل تقييم نماذج القياس العاكسة الموثوقية المركبة composite reliability موثوقية الاتساق الداخلي Cronbach's alpha ومتوسط التباين المستخرج (AVE) للتقييم صحة متقاربة. يشمل تقييم نماذج القياس الانعكاسي أيضاً التمييز صلاحية. معيار فورنيل-لاركر The Fornell-Larcker criterion، التحميلات المتقاطعة cross-loadings، وخاصة الصفحة الأحادية المتغايرة يمكن استخدام نسبة الارتباطات (HTMT) لفحص صلاحية التمييز.

المرحلة السادسة: تقييم نتائج النموذج الهيكلي

بمجرد أن نتأكد من أن تدابير البناء موثوقة وصالحة، الخطوة الموالية تقييم نتائج النموذج الهيكلي. يتضمن ذلك فحص تنبؤات النموذج القدرات والعلاقات بين المباني.

المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة

من خلال تقدير نموذج الدراسة نحصل على مقاييس عملية للعلاقات بين المؤشرات والمباني وبين المباني فيما بينها، و تمكننا هذه المقاييس (النموذج القياسي و النموذج الهيكلي) من تحديد مدى ملاءمة النظرية العلمية التي نحن بصدد دراستها للبيانات العملية.¹

أولاً: تقييم النموذج القياسي

من أجل التأكد من مدى تقارب الأسئلة و التأكد من دقة المقياس المستخدم وملائمته لموضوع الدراسة يتم استخدام المعايير المتمثلة في الصدق التقاربي **Convergent Validity** والصدق التمييزي **Discriminant validity**.

1. الصدق التقاربي **Convergent Validity**

للتحقق من الصدق التقاربي لأداة الدراسة يتم قياس التشبعات **Loadings**، الثبات المركب **Composite Reliability** إضافة إلى متوسط التباين المستخلص **Average extracted variance**، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-9): نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة

المتغيرات	رمز العبارة	التشبعات	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE
الرسمية	Q1	0.661	0.844	0.521
	Q2	0.777		
	Q3	0.680		
	Q4	0.774		
	Q5	0.711		
المركزية	Q6	0.557	0.708	0.330
	Q7	0.685		
	Q8	0.550		
	Q9	0.459		
	Q10	0.601		
التعقيد	Q11	0.721	0.742	0.384

¹ جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 151.

		0.550	Q12	
		0.676	Q13	
		0.274	Q14	
		0.752	Q15	
0.387	0.780	0.649	Q16	التخصص
		0.736	Q17	
		0.437	Q18	
		0.779	Q19	
		0.669	Q20	
		0.341	Q21	
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار				
0.407	0.765	0.768	Q22	الإشراف الإداري
		0.697	Q23	
		0.530	Q24	
		0.727	Q25	
		0.385	Q26	
0.491	0.826	0.791	Q27	المشاركة
		0.720	Q28	
		0.695	Q29	
		0.545	Q30	
		0.728	Q31	
0.487	0.817	0.343	Q32	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
		0.773	Q33	
		0.751	Q34	
		0.767	Q35	
		0.753	Q36	
0.483	0.817	0.710	Q37	إدارة الوقت
		0.710	Q38	
		0.821	Q39	
		0.753	Q40	
		0.406	Q41	

0.491	0.781	0.855	Q42	الأخلاقيات المهنية
		0.734	Q43	
		0.349	Q44	
		0.756	Q445	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

يظهر الجدول أعلاه قيم تشبعت أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث تتراوح القيم بين 0.274 كأقل قيمة لمتغير التعقيد Q14 بينما بلغت أعلى قيمة 0.779 لمتغير التخصص Q19. إضافة إلى تشبعت أبعاد جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار حيث تتراوح القيم بين 0.343 كأقل قيمة لمتغير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال Q32، بينما بلغت أعلى قيمة 0.855 لمتغير الأخلاقيات المهنية Q42 .

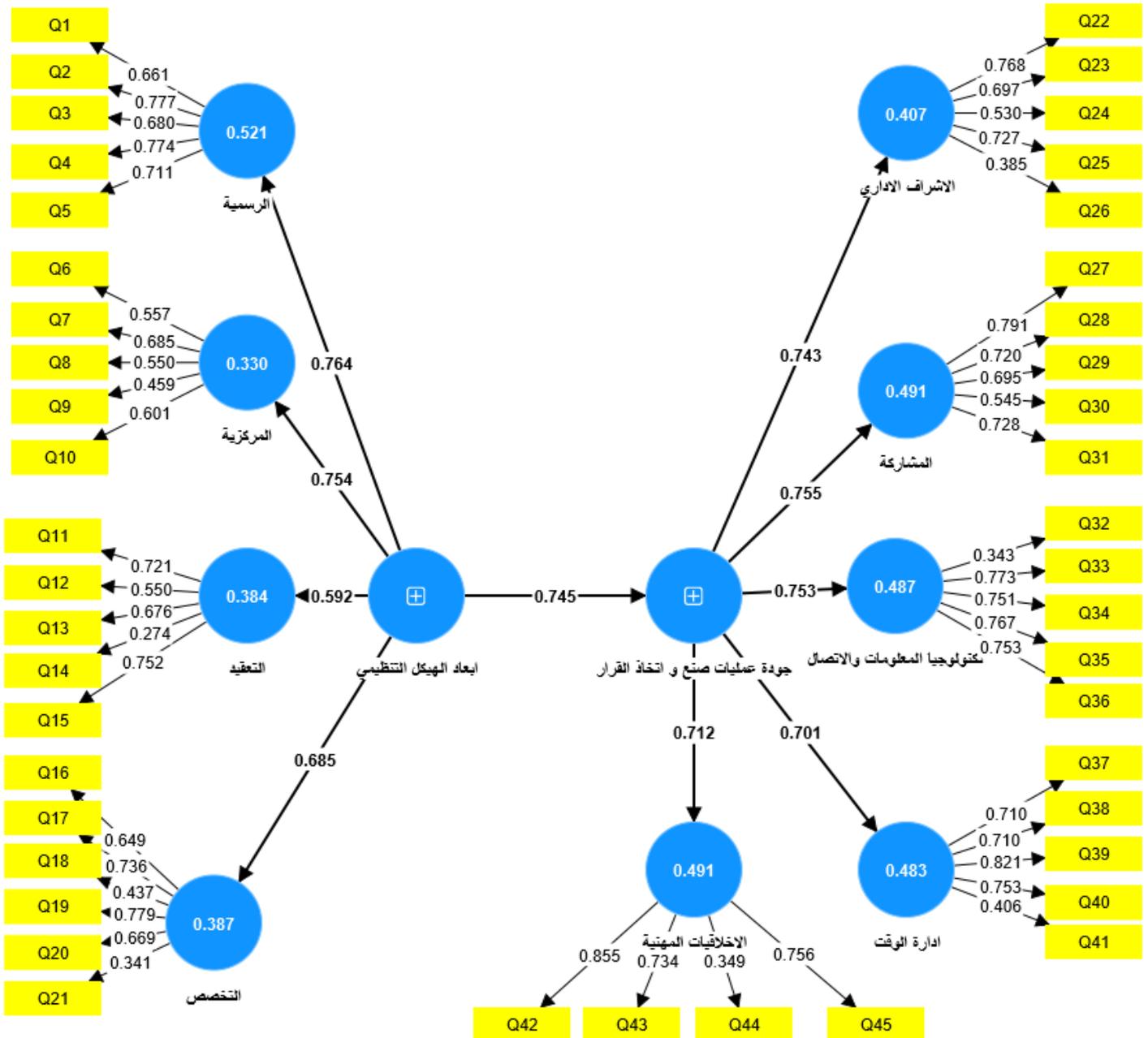
واستنادا إلى نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد متغيرات الدراسة يتضح أن هناك بعض الفقرات كانت تشبعتا أقل من المعيار المحدد لقبولها التام 0.40، مما يجب حذفها لتأثيرها على كل من الموثوقية المركبة والاتساق الداخلي والصدق التمايزي في النموذج القياسي.

أما بالنسبة لباقي الفقرات إذا كان تشبع الفقرة بين 0.40-0.70 فسيستلزم التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير النموذج القياسي.

في المقابل يتم الاحتفاظ بالفقرات التي يساوي أو يفوق تشبعها 0.70 لانتمائها لهذا البعد.

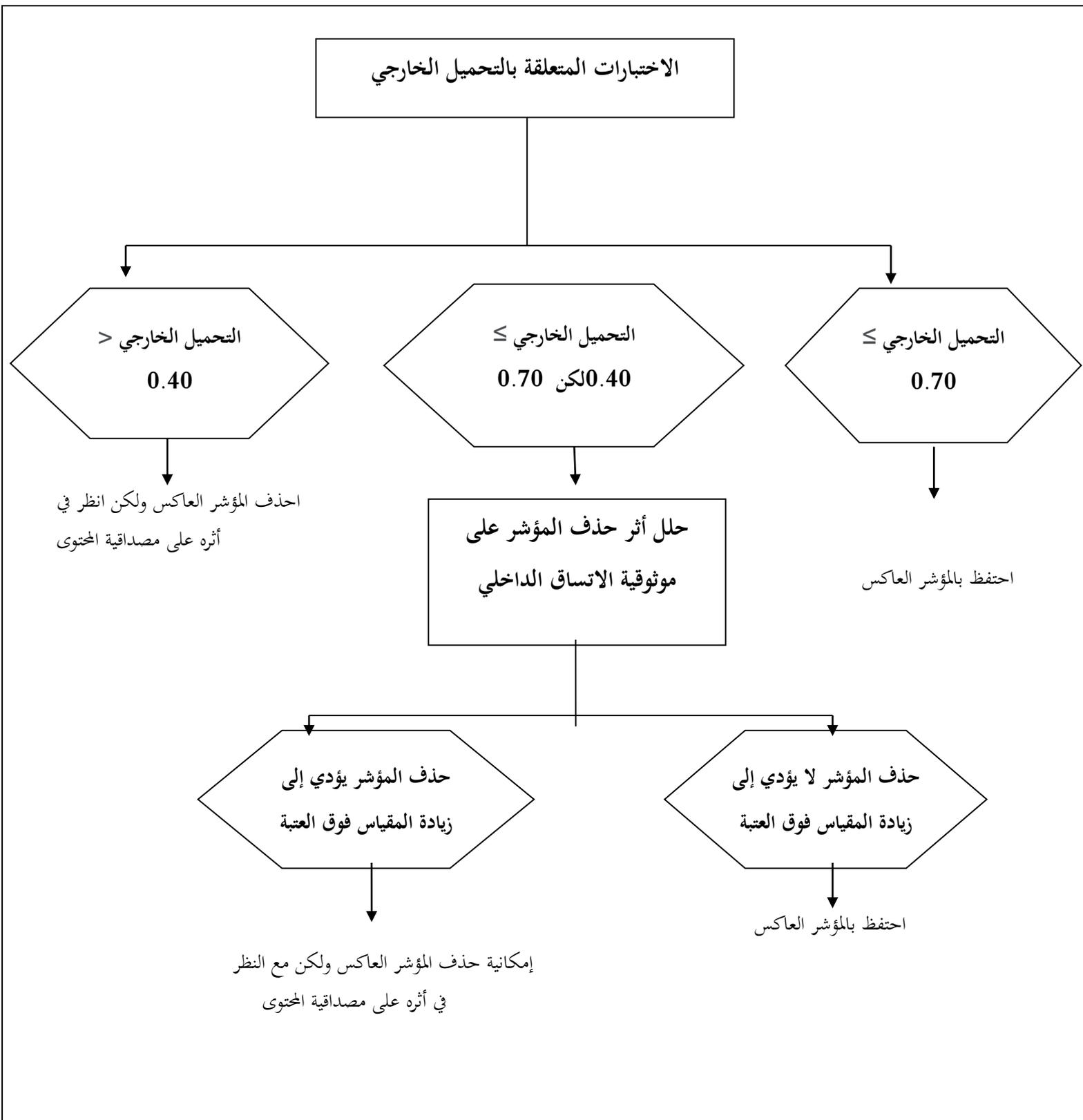
والشكل التالي يوضح التحميلات الخارجية لمؤشرات النموذج:

الشكل رقم (4-6): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

بينما يوضح الشكل التالي التوصيات المتعلقة بحذف المؤشر استنادا إلى التحميلات الخارجية:
الشكل رقم (4-10): الاختبارات المتعلقة بالتحميل الخارجي



المصدر: جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص162.
بعد عملية حذف الفقرات وتحسين النموذج الخاص بأبعاد الهيكل التنظيمي نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم(4-11): نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الهيكل التنظيمي

المتغيرات	رمز العبارة	التشيعات	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
الرسمية	Q1	0.661	0.844	0.521
	Q2	0.777		
	Q3	0.680		
	Q4	0.774		
	Q5	0.711		
المركزية	Q6	حذفت	0.752	0.503
	Q7	0.729		
	Q8	0.752		
	Q9	حذفت		
	Q10	0.643		
التعقيد	Q11	0.739	0.782	0.546
	Q12	حذفت		
	Q13	0.677		
	Q14	حذفت		
	Q15	0.795		
التخصص	Q16	0.660	0.825	0.542
	Q17	0.764		
	Q18	حذفت		
	Q19	0.797		
	Q20	0.718		
	Q21	حذفت		
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار				
الإشراف الإداري	Q22	0.825	0.798	0.500
	Q23	0.751		

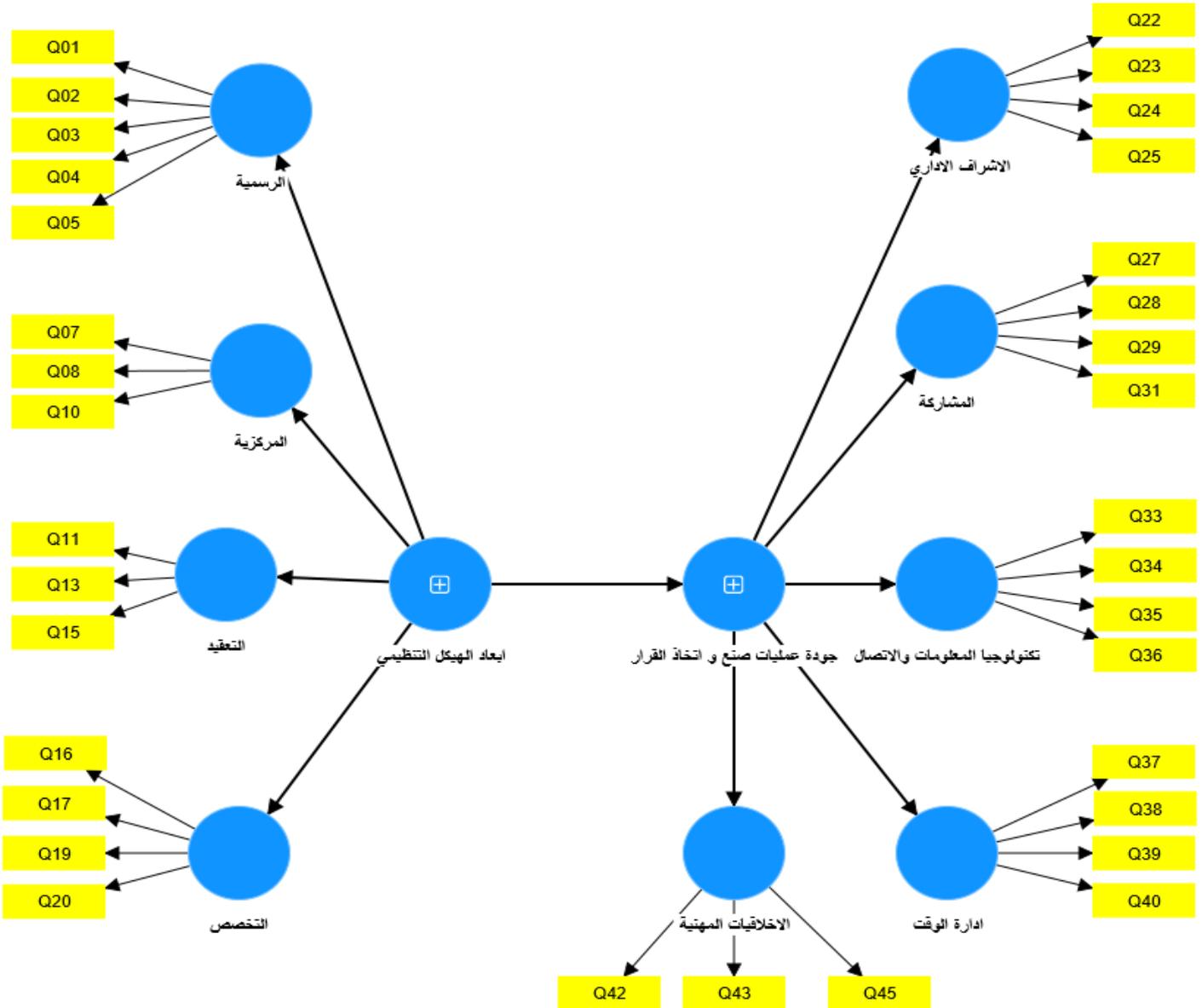
		حذفت	Q24	
		0.776	Q25	
		حذفت	Q26	
0.573	0.843	0.808	Q27	المشاركة
		0.725	Q28	
		0.714	Q29	
		حذفت	Q30	
		0.778	Q31	
0.597	0.856	حذفت	Q32	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
		0.777	Q33	
		0.769	Q34	
		0.781	Q35	
		0.763	Q36	
0.581	0.847	0.721	Q37	إدارة الوقت
		0.723	Q38	
		0.835	Q39	
		0.763	Q40	
		حذفت	Q41	
0.636	0.839	0.877	Q42	الأخلاقيات المهنية
		0.716	Q43	
		حذفت	Q44	
		0.791	Q45	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

نلاحظ من خلال ماسبق أن عملية حذف الفقرات وتحسين النموذج أثرت إيجاباً على كل من الموثوقية المركبة والاتساق الداخلي في النموذج القياسي.

و قد تحصلنا على النموذج الموضح أدناه:

الشكل رقم (4-8): الشكل النموذج النهائي للدراسة



2- الصدق التمايزي لنموذج القياس

المصدقية التمايزية هي المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية، ولذلك فإن إثبات الصدق التمايزي يعني أن المبنى فريد في التقاطه لظواهر لا تمثلها مباني أخرى . يمكن اختبار المصدقية التمايزية اعتمادا على ثلاثة معايير كالتالي :¹

¹ جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

1-2 مؤشر التوافق cross loading

من خلاله يتم التأكد من أن العبارات تمثل البعد الذي تنتمي إليه و لأجل ذلك يجب أن تكون قيمها أعلى من باقي الأبعاد. وأفضل طريقة لتقييم التحميلات المتقاطعة وتقريرها هي وصفها في جدول حيث تكون المؤشرات في الصفوف وتكون المتغيرات الكامنة في الأعمدة.

سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب مؤشر التوافق cross loading

الأبعاد	الرمز	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	الإشراف الإداري	المشاركة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	إدارة الوقت	الأخلاقيات المهنية
الرسمية	Q01	0.636	0.144	0.115	0.536	0.188	0.366	0.329	0.266	0.302
	Q02	0.788	0.205	0.375	0.479	0.407	0.475	0.600	0.507	0.447
	Q03	0.692	0.158	0.242	0.385	0.264	0.273	0.318	0.308	0.450
	Q04	0.789	0.150	0.213	0.490	0.370	0.456	0.547	0.381	0.487
	Q05	0.688	0.282	0.241	0.274	0.289	0.262	0.322	0.208	0.452
المركزية	Q07	0.780	0.304	0.159	0.180	0.414	0.249	0.206	0.179	0.274
	Q08	0.731	0.148	0.051	0.011	0.100	0.281	0.050	0.069	0.101
	Q10	0.596	0.029	0.303	0.026	0.121	0.141	0.202	0.200	0.176
التعقيد	Q11	0.719	0.091	0.300	0.174	0.037	0.200	0.321	0.249	0.327
	Q13	0.604	0.082	0.191	0.123	0.034	0.113	0.279	0.236	0.101
	Q15	0.842	0.258	0.298	0.289	0.273	0.345	0.314	0.260	0.327
التخصص	Q16	0.661	0.150	0.229	0.661	0.442	0.218	0.478	0.228	0.518
	Q17	0.761	0.150	0.240	0.761	0.463	0.429	0.375	0.429	0.361
	Q19	0.796	0.064	0.240	0.796	0.326	0.531	0.450	0.456	0.322
	Q20	0.721	0.099	0.147	0.721	0.286	0.610	0.385	0.459	0.199
الإشراف الإداري	Q22	0.790	0.329	0.030	0.336	0.790	0.216	0.463	0.200	0.495
	Q23	0.711	0.242	0.293	0.426	0.711	0.407	0.441	0.393	0.312
	Q24	0.556	0.128	0.127	0.187	0.556	0.142	0.236	0.187	0.279
	Q25	0.748	0.211	0.114	0.476	0.748	0.376	0.346	0.441	0.436
	Q27	0.808	0.444	0.302	0.514	0.808	0.333	0.374	0.375	0.343
المشاركة	Q28	0.725	0.508	0.265	0.494	0.725	0.449	0.529	0.352	0.378

0.236	0.513	0.375	0.714	0.269	0.362	0.216	0.220	0.267	Q29	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.311	0.497	0.394	0.778	0.210	0.454	0.241	0.198	0.344	Q31	
0.550	0.386	0.777	0.527	0.481	0.535	0.163	0.163	0.552	Q33	
0.401	0.394	0.769	0.426	0.288	0.452	0.347	0.146	0.400	Q34	
0.464	0.381	0.781	0.449	0.401	0.397	0.480	0.131	0.429	Q35	
0.392	0.554	0.763	0.288	0.448	0.381	0.299	0.202	0.481	Q36	
0.270	0.721	0.432	0.284	0.412	0.423	0.101	0.115	0.321	Q37	
0.254	0.723	0.413	0.521	0.445	0.555	0.211	0.174	0.422	Q38	
0.283	0.835	0.435	0.454	0.297	0.388	0.395	0.182	0.401	Q39	
0.269	0.763	0.405	0.475	0.203	0.257	0.294	0.140	0.325	Q40	
0.877	0.281	0.500	0.391	0.516	0.340	0.326	0.334	0.521	Q42	الأخلاقيات المهنية
0.716	0.306	0.477	0.231	0.275	0.423	0.434	0.068	0.482	Q43	
0.791	0.266	0.438	0.370	0.489	0.402	0.156	0.195	0.425	Q45	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالتحميلات المتقاطعة نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، أي أن تحميلات الفقرات التابعة لأحد أبعاد الهيكل التنظيمي أو جودة عمليات صنع واتخاذ القرار أخذت قيمة أكبر من قيمة علاقتها مع متغير كامن آخر.

فمثلا قيم محور الرسمية أخذت قيمة أعلى التوالي من Q1 إلى غاية Q5 (0.636، 0.788، 0.692، 0.789، 0.688) وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين محاور الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها وتنتمي للبعد الذي تمثله.

2.2 اختبار فورنال لاركل Fornell-Larcker Criterion

معيار فورنال لاركل هذا المعيار يقرن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر. يمكن تقييم معيار فورنال لاركل بطريقة أخرى و هو تحديد ما إذا كانت قيمة AVE أكبر من تربيع الارتباط مع أي مبنى آخر .

هذا يفسر بأن طريقة فورنال لاركل المبنية على فكرة أن المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر.¹

¹ جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة كركيا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص164.

الجدول رقم(4-13): نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب اختبار Fornell–Larcker Criterion

الأبعاد	إدارة الوقت	الأخلاقيات المهنية	الإشراف الإداري	التخصص	التعقيد	الرسمية	المركزية	المشاركة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
إدارة الوقت	0.762								
الأخلاقيات المهنية	0.354	0.797							
الإشراف الإداري	0.446	0.544	0.707						
التخصص	0.533	0.479	0.519	0.736					
التعقيد	0.335	0.364	0.183	0.283	0.739				
الرسمية	0.473	0.594	0.428	0.599	0.336	0.722			
المركزية	0.202	0.256	0.304	0.104	0.192	0.244	0.709		
المشاركة	0.571	0.421	0.416	0.605	0.322	0.514	0.323	0.757	
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.554	0.591	0.530	0.574	0.412	0.598	0.206	0.551	0.773

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور الخاصة بأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار أخذت قيما عليا مع نفسها مقارنة مع المحاور الأخرى، فمثلا بعد الأخلاقيات المهنية قد مثل أعلى قيمة ارتباط مع الأبعاد الأخرى وقدرت ب0.797. وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين محاور الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها وتنتمي للبعد الذي تمثله.

3.2 اختبار سمة اللاتجانس - سمة الاحادية HTMT heterotrait-monotrait ratio

هي نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمات الداخلية. من الناحية الفنية، نهج HTMT هو تقدير لما ستكون عليه العلاقة الحقيقية بين بناءين، إذا تم قياسهما بشكل مثالي (أي إذا كانت موثوقة تماما). وتشير القيم القريبة من 1 إلى عدم وجود صحة تمييزية.¹

¹ Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. Op. cit : p 140.

الجدول رقم (4-14): تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس باختبار HTMT

إدارة الوقت	الأخلاقيات المهنية	الإشراف الإداري	التخصص	التعقيد	الرسمية	المركزية	المشاركة	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
0.624								
0.665	0.487							
0.580	0.616	0.781						
0.762	0.731	0.68	0.735					
0.729	0.490	0.527	0.374	0.400				
0.867	0.606	0.806	0.586	0.808	0.468			
0.845	0.337	0.417	0.513	0.323	0.477	0.382		
0.723	0.760	0.568	0.579	0.827	0.44	0.666	0.509	
								0.718
0.660	0.724	0.791	0.731	0.764	0.61	0.752	0.370	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

يوضح الجدول أعلاه قيم الارتباط لمقياس HTMT بين الأبعاد حيث تشير النتائج إلى وجود صدق تمييزي بين المباني

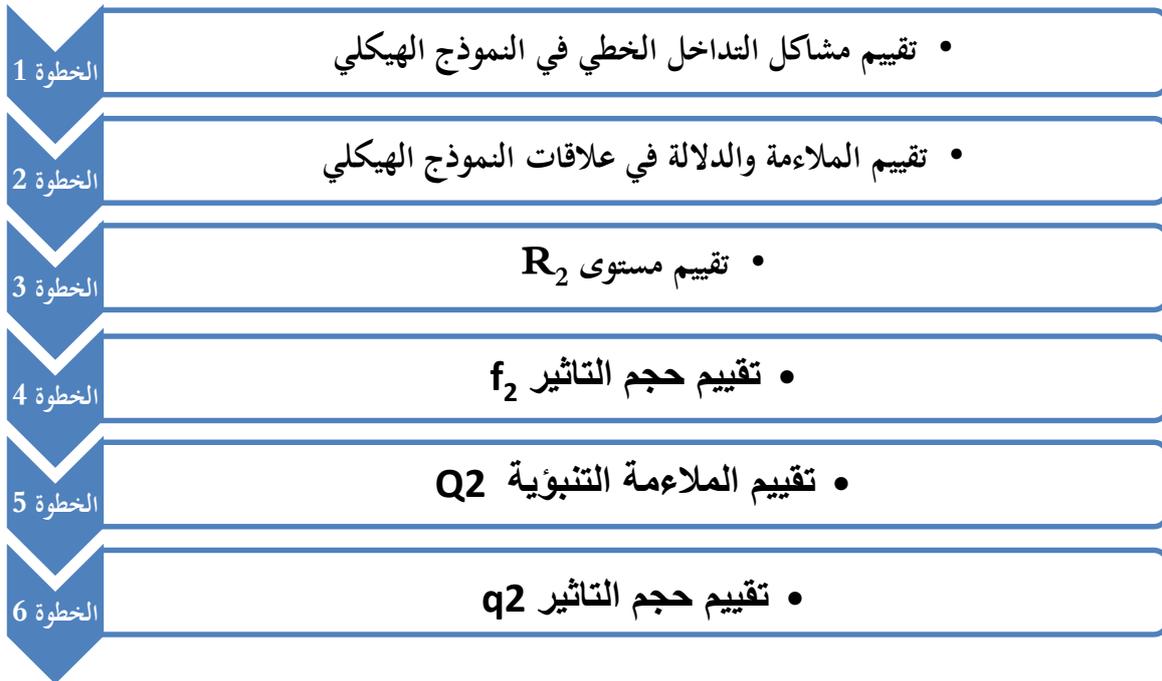
لأن جميع قيم الارتباط تبتعد عن الواحد.

ثانيا: تقييم نتائج النموذج الهيكلي

بعد التأكد من أن مقاييس المباني تتمتع بالمصدقية والموثوقية، الخطوة الموالية هي تقييم نتائج النموذج الهيكلي، ويتضمن دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المباني.

يمثل الشكل التالي خطوات تقييم نتائج النموذج الهيكلي :

الشكل رقم (4-9): الشكل خطوات تقييم نتائج النموذج الهيكلي



المصدر: جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص253.

1- تقييم مشاكل التداخل الخطي في النموذج الهيكلي

تظهر مشاكل التداخل الخطي إذا تم استخدام مؤشرات مكررة كعناصر أحادية لقياس اثنين أو أكثر من المباني. تظهر المستويات الحرجة من التداخل الخطي إذا كانت قيم VIF أكبر من 5. و في حالة وجود مثل هذه المستويات الحرجة فإنه ينبغي النظر إما في حذف المبنى كليا، أو دمج المباني في مبنى واحد، أو إنشاء مبنى ذا ترتيب أعلى.¹

¹ جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

الجدول (4-15): تقييم علاقة التعدد الخطي

الأبعاد	العبارات	VIF معامل تضخم التباين
الرسمية	Q01	1.313
	Q02	1.530
	Q03	1.337
	Q04	1.634
	Q05	1.432
المركزية	Q07	1.115
	Q08	1.127
	Q10	1.112
التعقيد	Q11	1.246
	Q13	1.261
	Q15	1.140
التخصص	Q16	1.245
	Q17	1.433
	Q19	1.763
	Q20	1.573
الإشراف الإداري	Q22	1.595
	Q23	1.343
	Q24	1.094
	Q25	1.331
المشاركة	Q27	1.721
	Q28	1.433
	Q29	1.396
	Q31	1.619
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Q33	1.449
	Q34	1.618
	Q35	1.645
	Q36	1.486
إدارة الوقت	Q37	1.357
	Q38	1.449
	Q39	2.011

1.742	Q40	الأخلاقيات المهنية
1.701	Q42	
1.272	Q43	
1.498	Q45	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

يشير الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل التضخم VIF لمختلف الأبعاد جاءت محصورة بين 1.094 و 2.011 أي أنها لم تتجاوز العتبة المسموح بها ذات القيمة 5 .

وبالتالي لا يوجد مشاكل التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة و أبعاد المتغيرات التابعة.

2. مؤشر معامل التحديد R

يعتبر معامل التحديد من المقاييس الأكثر استخداما في تقييم النموذج الهيكلي، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين القيمة المتنبأ بها. ويمثل هذا العامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، فهو يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج فهو يمثل مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة.

تتراوح قيمة معامل التحديد R من 0 إلى 1 و تشير المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية.¹

¹¹ جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

الجدول رقم(4-16): مؤشر معامل التحديد R

R-square adjusted	R-square	المتغيرات الكامنة
0.488	0.492	الإشراف الإداري
0.507	0.511	المشاركة
0.531	0.534	تكنولوجيات المعلومات و الاتصال
0.466	0.470	إدارة الوقت
0.481	0.485	الأخلاقيات المهنية
0.552	0.555	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة R^2 مقبولة إحصائياً وبالتالي المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي يفسر ما مقداره حوالي 55.5% من المتغير التابع المتمثل في جودة عمليات صنع واتخاذ القرار وهي نسبة متوسطة .

في حين أن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر المتغيرات (الإشراف الإداري، المشاركة، تكنولوجيات المعلومات و الاتصال والاتصال، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) بنسب متوسطة تقع ما بين 0.33 و 0.67 حسب (Chin.1998) .

كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل R-square adjusted تقترب من قيم R-square وهذا يدل على قدرة النموذج التفسيرية.

3. مؤشر حجم التأثير f^2 :

بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية.

تتمثل المبادئ التوجيهية لتقييم f^2 بحسب¹ (Cohen, 1988) في:

- وجود تأثير معتدل إذا كانت f^2 هي محصورة بين 0.15-0.35؛
- عدم وجود تأثير إذا كانت قيمة f^2 أقل من 0.02؛
- وجود تأثير منخفض إذا كانت قيمة f^2 كانت محصورة بين 0.02-0.15؛

¹Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)"(Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Ca). (2017) : p 211.

➤ وجود تأثير عالي إذا كانت قيمة f^2 أكبر من 0.35.

من أجل تفسير و معرفة حجم تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع نعلم على مؤشر حجم التأثير f^2 وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم(4-17): مؤشر حجم التأثير f^2

f-square	
1.405	الرسمية
0.590	المركزية
0.541	التعقيد
0.714	التخصص
1.248	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حجم تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على المتغير الكامن جودة عمليات صنع واتخاذ

القرار جاء عاليا حيث قدر ب 1.248 و هي أكبر من 0.35.

أما بالنسبة لتأثير كل من المتغيرات، الرسمية والمركزية، التعقيد، التخصص كان لها تأثير عالي حيث أخذت قيما على

التوالي 1.405 0.590 0.541 0.714 والتي كانت أكبر من 0.35 .

4. تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2

بالإضافة إلى تقييم حجم قيم R^2 كمعيار للدقة التنبؤية، يجب على الباحثين أيضا فحص قيمة Q^2 ، يعد هذا

القياس مؤشرا على القوة التنبؤية للنموذج أو أهميته التنبؤية خارج العينة.

عندما يظهر نموذج مسار PLS أهمية تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة بالبيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي، تشير قيم Q2 التي تكون أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي عاكس إلى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين.¹

الجدول رقم(4-18): تقييم الملائمة التنبؤية Q2

النتيجة	القيمة التنبؤية Q2	
مقبولة	0.553	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيم Q2 أكبر من الصفر حيث قدرت قيمتها ب0.553 هذا يدل على أن النموذج له صلة تنبؤية .

¹ Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. Op. cit : p 212.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم تسليط الضوء على المؤسسة المستهدفة لدراستنا ألا وهي مديرية الاستغلال لفرع النقل عبر الأنابيب بحاسي الرمل التابعة لمؤسسة سوناطراك، و ذلك بهدف إسقاط ما تم ذكره في الأدبيات النظرية على واقع المؤسسة والإجابة على مختلف فرضيات الدراسة بناء على اتجاهات إجابات العينة المبحوثة.

حيث قمنا بتقديم لمحة عن المؤسسة بداية من تاريخ نشأتها ومجالاتها إلى غاية تنظيمها الهيكلي كما تم توضيح أسباب اختيار المؤسسة لدراستنا الميدانية ويعتبر أهمها مكانتها في الاقتصاد الجزائري وطبيعة خدماتها المقدمة ومختلف توجهاتها المعتمدة والتي تتناسب مع متغيرات بحثنا.

كما تطرقنا إلى الخطوات المنهجية المعتمدة في انطلاقة دراستنا الميدانية، بداية من نموذج الدراسة وخطوات تطوير أدواتها والعينة المستهدفة من ذلك، كما لمحنا إلى الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات، إلى غاية اختبار اتساق وثبات أداة الدراسة.

وفي الأخير تم التأكد من ثبات وصلاحيّة النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات في برنامج **Smart PLS 4** ، و كنتيجة لذلك يمكننا اعتماد النموذج لاختبار فرضيات الدراسة والتي سنتطرق لها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة فرضيات
الدراسة

تمهيد:

بعد التعرف على المؤسسة المختارة للدراسة الميدانية وتنظيمها الهيكلي إضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية، سنقوم باستخلاص النتائج الأولية من المستجوبين في عينة الدراسة لتحليل آرائهم حول المتغيرات البحثية.

ومن أجل الربط بين الإشكالية التي انطلقت منها الدراسة وبين الواقع العملي للمؤسسات، ولائبات صحة الفرضيات المنبثقة من عدمها، سنعتمد في الفصل على نمذجة المعادلات الهيكلية و بالتحديد طريقة المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج "Smart PLS 4" لتفسير أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار إضافة إلى برنامج SPSS 22 لتحليل مدى تباين اتجاهات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلافات العوامل الشخصية والوظيفية .

وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: وصف خصائص افراد العينة و تشخيص مستوى توافر وإدراك متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الأثر المباشر لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة صنع واتخاذ القرار على عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: وصف خصائص افراد العينة و تشخيص مستوى توافر وإدراك متغيرات الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بعملية تحليلها وتفسيرها، بعد ذلك سنقوم بتشخيص مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي إضافة إلى تشخيص مستوى إدراك جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتضمنة في الجزء الأول من الاستبيان لمعرفة إجابات أفراد العينة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي. إضافة إلى خصائصهم الوظيفية والمتمثلة في المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية.

أولاً: المتغيرات الشخصية

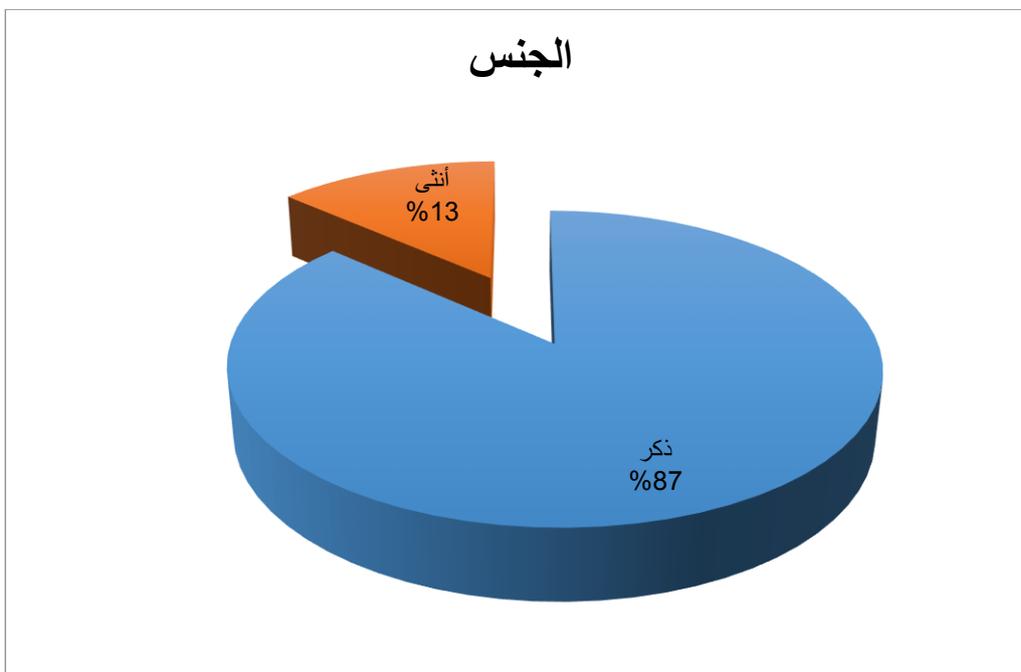
1. الجنس: يمكن توضيح توزيع العينة حسب الجنس في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (5-1): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
86.6	116	ذكر
13.4	18	أنثى
100	134	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم(5-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22 و Excel

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس لصالح فئة الذكور ، حيث نلاحظ أن الذكور في المؤسسة يمثلون بنسبة 87%، أما الإناث بنسبة 13%، يفسر هذا بأن ثقافة مكان العمل أدت إلى هيمنة الذكور تقليدياً على المهن في قطاع المحروقات .

2. العمر:

يمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (5-2): توزيع مفردات العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
31.3	42	أقل من 30 سنة
67.2	90	من 31 إلى 50 سنة
1.5	2	أكبر من 51 سنة
100,0	134	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم ما بين 31 إلى 50 سنة ما يمثل نسبة 67.2% وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 31.3%، وهذا يدل أن العوامل الخاصة بصناعة المؤسسة تتطلب مهارات متخصصة وخبرة واسعة يستلزم منها جذب الموظفين متوسطي العمر والاحتفاظ بهم لفترات أطول لزيادة فرص تطويرهم الوظيفي، تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 51 سنة بنسبة 1.5% وهذا ربما يعكس سياسة التقاعد في المؤسسة.

3. المستوى التعليمي:

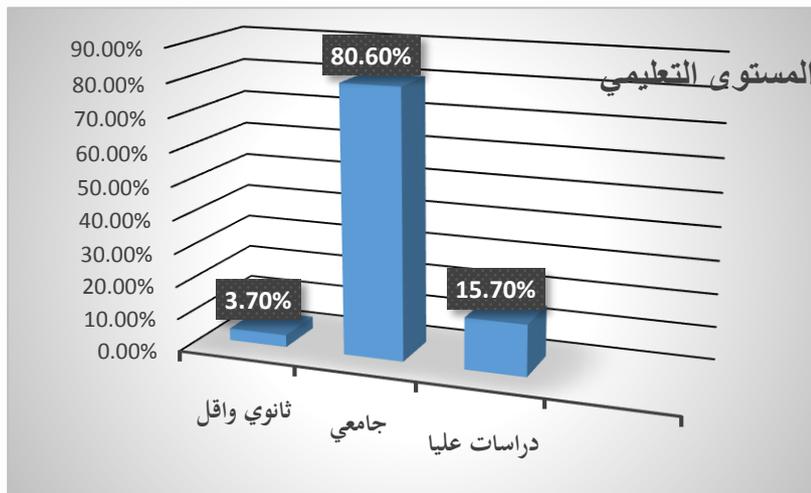
يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
3.7	5	ثانوي و اقل
80.6	108	جامعي
15.7	21	دراسات عليا
100,0	134	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22 و Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة ذات نسب متقاربة نوعا ما في المستوى التعليمي، حيث كان يغلب أفراد مستوى جامعي بنسبة 80.6%، ويليه أفراد مستوى الدراسات العليا بنسبة

15.7%، في حين بلغت نسبة أفراد مستوى ثانوي واقل 3.7%، وهذا يدل على أن سياسة الاستقطاب في المؤسسة تستهدف موظفين يمتلكون خبرة في مجالات تخصصاتهم ليتم توظيفها لحل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات مستنيرة.

ثانياً: المتغيرات الوظيفية

1. المنصب الوظيفي:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (5-4): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
60.4	81	إطار
26.1	35	عون تحكم
13.4	18	تنفيذي
100,0	134	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22 و Excel

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذات المستوى إطار بنسبة 60.4%، ويليهما الأفراد الذين لديهم مستوى عون تحكم بنسبة 26.1%، بينما كانت نسبة الأفراد ذو المستوى التنفيذي 13.4%، هذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على موظفين رفيعي المستوى لديهم فهم واضح لأهداف المنظمة و يمتلكون القدرة على التوفيق بين عمليات صنع القرار والاستراتيجية العامة للمنظمة.

2. سنوات الأقدمية:

يمكن توضيح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية كالتالي:

الجدول رقم (5-5): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
44.0	59	أقل من 5 سنوات
38.1	51	من 5 إلى 10 سنوات
14.2	19	من 11 إلى 15 سنة
2.2	3	من 16 إلى 20 سنة
1.5	2	أكثر من 21 سنة
100,0	59	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم (5-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22 و Excel

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية العمل أقل من 5 سنوات ما يمثل نسبة 44.0%، تليها فئة الأفراد الذين لهم الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38.1%، في حين بلغت فئة الأفراد من 11 إلى 15 سنة نسبة 14.2%، وترتبط هذه النتيجة كلياً بتوزيع أفراد العينة حسب العمر حيث توصلنا إلى أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب، حيث تكون الأولوية للخريجين الجدد والمهنيين المبتدئين من أجل الحفاظ على ديناميكية القوى العاملة وقدرتها على مواكبة التغييرات.

المطلب الثاني: تشخيص مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لعينة الدراسة

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارات ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يقوم على 5 درجات والتي تم توضيحها سابقاً. وذلك لاختبار مدى موافقة العاملين في المؤسسة محل الدراسة على محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

تم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى أربعة أبعاد أساسية في دراستنا و تتمثل في: الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص ولتقدير مستواه استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-6): اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد الهيكل التنظيمي

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	1	0.70998	3.9209	الرسمية
مرتفع	3	0.96694	3.6851	المركزية
متوسط	4	0.61567	3.6373	التعقيد
مرتفع	2	0.63972	3.7475	التخصص
مرتفع		0.50321	3.7477	أبعاد الهيكل التنظيمي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لدى العاملين بمديرية الاستغلال كان مرتفعاً، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ 3.7477 و بانحراف معياري قدر ب 0.50321 الذي يدل على اتفاق وعدم تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة.

ومن حيث ترتيب أبعاده جاء بعد الرسمية في المرتبة الأولى، ثم يليه بعد التخصص في المرتبة الثانية المركزية، في المرتبة الثالثة وكان مستوى توافرهم مرتفعاً، في حين جاء بعد التعقيد في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى توافر متوسط.

ومن أجل التفصيل في النتائج المتوصل إليها سنحاول تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي على حدى كالتالي:

أولاً: بعد الرسمية

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-7): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرسمية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	مهامي الوظيفية محددة بوضوح .	3.8582	0.97451	غالباً	4
02	أعمل بموجب سياسات محددة.	4.0522	0.92839	غالباً	2
03	تعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية.	4.1791	0.96441	غالباً	1
04	تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامى بأريحية.	3.9104	0.84482	غالباً	3
05	تعمل مؤسستي على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد.	3.6045	1.17632	غالباً	5
	الرسمية	3.9209	0.70998		مرتفعة

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد الرسمية تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى العالي من رسمية الهيكل التنظيمي، حيث جاء مستوى الرسمية مرتفعاً بمتوسط مرجح قدر ب 3.9209 و بانحراف معياري بلغ 0.70998.

أخذت الفقرة رقم 03 التي تضمنت "تعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، بمتوسط حسابي 4.1791 و بانحراف معياري بلغ 0.96441 يفسر هذا بأن مهام المؤسسة غالباً ما يمكن تخطيطها وأدائها ووفقاً لذلك يتم تحديد الإجراءات والقواعد والسياسات

التي يستوجب على الموظفين إتباعها و تكون مسؤولية الإشراف الإداري ضمان أداء المهام بفعالية عن طريق توجيه و دعم الموظفين والتدخل لتصحيح مسار عملهم إذا لزم ذلك .

أخذت الفقرة رقم 02 التي تضمنت " أعمل بموجب سياسات محددة » المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.0522 وبانحراف معياري بلغ 0.92839 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا يفسر ذلك بوجود تسلسل قيادي واضح يوضح الأدوار و المسؤوليات مع الإشارة إلى عدم وجود استقلالية في صنع و اتخاذ قرارات.

جاءت الفقرة رقم 04 والتي تضمنت " تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامى بأريحية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، يفسر هذا بأن الرسمية غالبا لا تعيق وتقيّد أداء الأفراد بل تعمل على توجيههم و توحيد سلوكياتهم على نحو يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

أخذت الفقرة رقم 01 والتي تضمنت "مهامى الوظيفية محددة بوضوح" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.8582 وبانحراف معياري بلغ 0.97451 و كان اتجاه هذه العبارة غالبا يفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على توضيح الأدوار لأفرادها حيث تكون لهم معرفة ودراية بما يجب فعله، لأجل تمكينهم من العمل بسلاسة وبشكل يمكن التنبؤ به.

أخذت الفقرة رقم 05 والتي تضمنت " تعمل مؤسستى على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.6045 وبانحراف معياري بلغ 1.17632 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا يفسر ذلك بأن إجراءات وسياسات المؤسسة تسمح بمساءلة أفضل لأنها توفر إطارا يعتمد عليه من أجل تقييم الأداء والكشف عن الانحرافات في مسار العمل.

ثانيا: بعد المركزية

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المركزية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
06	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المؤسسة.	3.9925	0.94588	غالبا	1
07	أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهمامي.	3.7463	0.97090	غالبا	2
*08	ليس لدي مجال في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.3657	0.97750	أحيانا	5
*09	لا يمكنني التأثير في مراحل صنع القرارات المتعلقة بعملتي.	3.4552	0.92269	غالبا	3
10	حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة.	3.4179	0.97563	غالبا	4
	المركزية	3.6851	0.96694		مرتفع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى المركزية جاء مرتفعا في مديرية الاستغلال بمتوسط مرجح قدر بـ 3.6851 وبانحراف معياري بلغ 0.96694 مما يدل على أن المؤسسة تعمل وفقا لنهج مركزي في صنع و اتخاذ القرار.

أخذت الفقرة رقم 06 التي تضمنت " مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المؤسسة.." المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.9925 وبانحراف معياري بلغ 0.94588 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا يفسر ذلك بأن سلطة صنع القرار في المؤسسة متمركزة في المستويات العليا للإدارة حيث يمتلك كبار التنفيذيين السلطة المطلقة في صنع القرار.

أخذت الفقرة رقم 07 التي تضمنت " أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهمامي" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.7463 وبانحراف معياري بلغ

0.970900 يؤكد هذا على أن الأفراد في المؤسسة غالبا ما يتبعون تعليمات من كبار المدراء التنفيذيين الذي يتمتعون بأكبر قدر من الخبرة والدراية الفنية من أجل أداء مهامهم بشكل فعال.

أخذت الفقرة رقم 09 التي تضمنت "لا يمكنني التأثير في مراحل صنع القرارات المتعلقة بعملية" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.4552 وبانحراف معياري بلغ 0.922690 يفسر أن المؤسسة غالبا لا تتيح للأفراد إمكانية التدخل في مراحل صنع القرارات التي تقع ضمن تخصصاتهم و ذلك ما يزيد العبء على كبار المسؤولين التنفيذيين.

أخذت الفقرة رقم 10 التي تضمنت "حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.4179 وبانحراف معياري بلغ 0.975630 يفسر أن المركزية تشمل على الأغلب أيضا الوظائف غير الأساسية في المؤسسة للتحكم بشكل فعال في العمليات والموارد وتحقيق اتساق في تنفيذ الإجراءات.

أخذت الفقرة رقم 11 التي تضمنت "ليس لدي مجال في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.3657 وبانحراف معياري بلغ 0.977500 وكان اتجاه العبارة أحيانا يفسر ذلك بأن أفراد المستويات الدنيا في المؤسسة يركزون على مهامهم ومسؤولياتهم المتخصصة، في المقابل أعباء مسؤوليات اتخاذ القرار تكون على عاتق كبار التنفيذيين.

ثالثا: بعد التعقيد

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعقيد

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	تحتاج وظائف مؤسستي لمعارف متخصصة .	4.0970	0.85725	غالبا	1
12	تتطلب وظيفتي أن أقوم بمهمة في نفس الوقت.	3.5448	0.99333	غالبا	3
13	نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة.	4.0448	1.01022	غالبا	2
14	عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة.	3.1940	0.99983	أحيانا	5
15*	أجد صعوبة في التواصل مع المستويات العليا .	3.3060	1.14529	أحيانا	4
	التعقيد	3.6373	0.61567	متوسط	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات أغلب فقرات بعد التعقيد تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى المتوسط من التعقيد الهيكلي في المؤسسة، حيث جاء مستوى التعقيد بمتوسط مرجح قدر بـ 3.6373 وانحراف معياري بلغ 0.615670.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 11 التي تضمنت "تحتاج وظائف مؤسستي لمعارف متخصصة" هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.0970 وانحراف معياري بلغ 0.85725 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا.

يفسر ذلك بابتعاد وظائف المؤسسة عن البساطة وتعقيد عملياتها و مختلف الإجراءات بما في ذلك عمليات صنع القرار، حيث تحتاج بيئة المؤسسة إلى تركيبة متنوعة من المهارات و المعارف لتلبية احتياجات أقسامها . أخذت الفقرة رقم 13 التي تضمنت "نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.0448 وانحراف معياري بلغ 1.01022 يفسر هذا أن تركيبة المؤسسة غالبا ما تتضمن وحدات وإدارات مشتتة مكانيا، مع الإشارة إلى أن الفصل المادي بين الأقسام و تجزئة المهام يتطلب تنسيق فعال مع أجل ضمان جودة القرارات.

أخذت الفقرة رقم 12 "تتطلب وظيفتي أن أقوم بمهمة في نفس الوقت" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.5448 وبانحراف معياري بلغ 0.99333. يفسر هذا بأن المؤسسة تحتوي أقسام ذات وظائف متخصصة حيث يتطلب من الأفراد تطوير مستويات عالية من المهارات والمعرفة في مجال تخصصهم مما يؤدي إلى كفاءة عمليات المؤسسة.

أخذت الفقرة رقم 15 "أجد صعوبة في التواصل مع المستويات العليا" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.3060 وبانحراف معياري بلغ 1.14529. يفسر هذا بمدى التعقيد الهرمي في المؤسسة ووجود طبقات متعددة أحيانا تعوق الوصول إلى الإدارة العليا.

أخذت الفقرة رقم 14 "عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.19403 وبانحراف معياري بلغ 0.999830. وكان اتجاه العبارة أحيانا يفسر هذا بأن أهداف المؤسسة ومهامها المعقدة تتطلب أحيانا إيجاد حلول لمشاكل جديدة لا وجود لها في ذاكرة المؤسسة.

رابعاً: بعد التخصص

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التخصص

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	تقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم.	3.3507	1.17785	أحيانا	6
17	أتلقي المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي.	3.7537	1.00702	غالبا	4
18	تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية.	3.9403	0.89073	غالبا	2
19	أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به.	4.1045	0.99070	غالبا	1
20*	أجد صعوبة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي.	3.5373	1.08757	غالبا	5
21	يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة.	3.7985	1.00210	غالبا	3
	التخصص	3.7475	0.63972	مرتفع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد التخصص تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى العالي من تخصص الهيكل التنظيمي، حيث جاء مستوى التخصص مرتفعا بمتوسط مرجح قدر ب 3.7475 وانحراف معياري بلغ 0.639720.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 19 التي تضمنت " أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به" هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.1045 وانحراف معياري بلغ 0.99070 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا.

يفسر بأن كل فرد في المؤسسة يتلقى مهامها ضمن تخصصه وخبرته لكي لا يكون هناك غموض و ارتباك في الأدوار.

أخذت الفقرة رقم 18 التي تضمنت " تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية" المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.9403 وانحراف معياري بلغ 0.89073 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا

يفسر ذلك من خلال بعد التعقيد، فالمنظمة المعقدة يزداد فيها التخصص ويتم التركيز فيها على مهام ومجالات خبرة وأفراد محددين بمجموعة معارف ومهارات.

لذلك يجب إدارة التعقيد بشكل فعال اعتمادا على التخصص والتكامل مثل تشكيل فرق العمل متعددة الوظائف.

أخذت الفقرة رقم 21 التي تضمنت "يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة" المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.7985 وبانحراف معياري بلغ 1.00210 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا يفسر هذا كنتيجة للتخصص و تركيز الأفراد على مجموعة معينة من المهارات في مجال معين غالبا يؤدي ذلك إلى ترسيخ إجراءات روتينية و طرق يتم العمل وفقها لتبسيط إجراءات العمل.

أخذت الفقرة رقم 17 التي تضمنت "أتلقي المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي" المرتبة الرابعة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.7537 وبانحراف معياري بلغ 1.00702 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا، يفسر ذلك بأن غالبية المهام الموكلة للأفراد في المؤسسة لا تخرج عن نطاق تخصصهم الوظيفي.

أخذت الفقرة رقم 20 التي تضمنت "أجد صعوبة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي" المرتبة الخامسة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.53733 وبانحراف معياري بلغ 1.08757 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا، يفسر ذلك بأن التخصص العالي غالبا ما يجعل أفراد المؤسسة يركزون على مجالاتهم دون أن يكون لهم دراية واهتمام بالأقسام الأخرى.

أخذت الفقرة رقم 16 التي تضمنت "نقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم" المرتبة السادسة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.3507 وبانحراف معياري بلغ 1.17785 وكان اتجاه هذه العبارة أحيانا ، يفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل أحيانا على صقل مهارات العاملين وفقا لطبيعة احتياجات تخصصاتهم من مهارات وقدرات ومعرفة ليكلف كل فرد بمهام محددة.

المطلب الثالث: تشخيص مستوى إدراك جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لعينة الدراسة

تم تقسيم جودة عمليات صنع واتخاذ القرار إلى خمسة أبعاد أساسية في دراستنا و تتمثل في: الإشراف الإداري، المشاركة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية. ولتقدير مستواها استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	5	1.27220	3.4119	الإشراف الإداري
متوسط	4	1.14311	3.5925	المشاركة
مرتفع	2	0.89452	4.0209	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
مرتفع	1	1.01264	4.0761	إدارة الوقت
مرتفع	3	0.85548	3.8675	الأخلاقيات المهنية
مرتفع		0.73734	3.7907	جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توافر جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الاستغلال كان مرتفعاً، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ 3.7907 و بانحراف معياري قدر ب 0.737340 الذي يدل على اتفاق وعدم تشتت إجابات أفراد العينة المبحوث.

ومن حيث ترتيب أبعاده جاء بعد إدارة الوقت في المرتبة الأولى، ثم يليه بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرتبة الثانية، الأخلاقيات المهنية في المرتبة الثالثة وكان مستوى توافرهم مرتفعاً، في حين جاء بعد المشاركة و الإشراف الإداري في المرتبة الرابعة و الخامسة على التوالي بمستوى توافر متوسط.

ومن أجل التفصيل في النتائج المتوصل إليها سنحاول تحليل فقرات كل بعد من أبعاد جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار على حدى كالتالي:

أولاً: بعد الإشراف الإداري

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإشراف الإداري

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	يدعم مشرفي كل ما هو جديد في العمل من أفكار.	3.2015	1.26717	أحيانا	4
23	يميل مشرفي لقبول رأيي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة.	3.1866	0.95120	أحيانا	5
24	يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة.	3.2612	1.25614	أحيانا	3
25	يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	3.3955	1.11057	أحيانا	1
26	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	3.3433	.98182	أحيانا	2
	الإشراف الإداري	3.4119	1.27220	متوسط	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد الإشراف الإداري تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى المتوسط من نطاق ومدى الإشراف، حيث جاء مستوى الإشراف الإداري بمتوسط مرجح قدر ب3.4119 وانحراف معياري بلغ 1.27220.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 19 التي تضمنت " يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل " هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.3955 وانحراف معياري بلغ 1.11057 يفسر

هذا بأن الإشراف في المنظمة أحيانا يعمل على تحديد اتجاه واضح من أجل ضمان مواءمة عملية صنع القرار مع أهداف و توجهات المؤسسة.

أخذت الفقرة رقم 26 التي تضمنت " احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.3955 وبانحراف معياري بلغ 1.11057 يفسر بوجود قيادة خادمة في المؤسسة تلي أحيانا احتياجات الأفراد وتركز على دعمهم و وخدمتهم.

أخذت الفقرة رقم 24 التي تضمنت " يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.3955 وبانحراف معياري بلغ 1.11057 يفسر بوجود ثقافة تنظيمية تدعم أحيانا التجريب والمخاطرة من أجل تعزيز الابتكار والإبداع الذي ينتج أفكار جديدة بعيدا عن التقليد والمحاكاة.

أخذت الفقرة رقم 22 التي تضمنت " يدعم مشرفي كل ما هو جديد في العمل من أفكار" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.2015 وبانحراف معياري بلغ 1.2671 يفسر بعمل المشرفين في المؤسسة بمبادئ القيادة التحويلية أحيانا لتحفيز و إلهام الأفراد لتطوير مهاراتهم والخروج عن الأساليب المألوفة.

أخذت الفقرة رقم 23 التي تضمنت "يميل مشرفي لقبول أرائي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.2015 وبانحراف معياري بلغ 0.95120 يفسر بوجود بيئة عمل تعاونية تسمح أحيانا بإشراك الأفراد في عملية صنع القرار.

ثانياً: بعد المشاركة

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
27	يضع فريق عملنا الكثير من الأفكار الجديدة موضع التنفيذ في العمل.	3.3284	1.13572	أحيانا	3
28	تسمع مؤسستي لافتراحات مجموعة العمل التي أنتمي إليها.	3.2388	1.17735	أحيانا	4
29	لدي الفرصة لتنمية صداقات وثيقة في وظيفتي.	3.9104	.99217	غالبا	1
30	تتم معالجة المشكلات المعقدة في مؤسستي بتجميع مختلف الآراء.	3.321	1.1608	أحيانا	5
31	أجد تفاعلا بيني وبين زملائي لتوليد معارف وأفكار جديدة.	3.8657	1.00219	غالبا	2
	المشاركة	3.5925	1.14311	متوسط	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد المشاركة تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى المتوسط من آليات مشاركة الأفراد في عمليات صنع واتخاذ القرار، حيث جاء مستوى المشاركة بمتوسط مرجح قدر بـ 3.5925 وانحراف معياري بلغ 1.14311.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 29 التي تضمنت "لدي الفرصة لتنمية صداقات وثيقة في وظيفتي" هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.9104 وانحراف معياري بلغ 0.99217 يفسر بأن للمؤسسة غالبا إدراك للطبيعة التفاعلية للأفراد في إطار التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة كما يفسر بوجود انسجام بين الأفراد ووجود توافق في المصالح.

أخذت الفقرة رقم 31 التي تضمنت " أجد تفاعلا بيني وبين زملائي لتوليد معارف وأفكار جديدة "المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.8657 وبانحراف معياري بلغ 1.00219 يفسر غالبا بوجود فرص لتوليد واكتساب معارف جديدة تساعد على تطوير رؤى وأساليب جديدة.

أخذت الفقرة رقم 27 التي تضمنت " يضع فريق عملنا الكثير من الأفكار الجديدة موضع التنفيذ في العمل " المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.3284 وبانحراف معياري بلغ 1.13572 يفسر هذا بتشكيل فرق عمل في المؤسسة أحيانا تتعدد الخلفيات المعرفية والمهارات لأفرادها لأداء المهام بشكل تعاوني.

أخذت الفقرة رقم 28 التي تضمنت " تسمع مؤسستي لاقتراحات مجموعة العمل التي أنتمي إليها " المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.2388 وبانحراف معياري بلغ 1.17735 ويفسر بوجود مشاركة منظمة ومخططة للأفراد أحيانا في عمليات صنع القرار من طرف الإدارة لتقديم مدخلاتهم ومساهماتهم خدمة للمنظمة ككل.

أخذت الفقرة رقم 30 التي تضمنت " تتم معالجة المشكلات المعقدة في مؤسستي بتجميع مختلف الآراء " المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.321 وبانحراف معياري بلغ 1.1608 يفسر بتعزيز المنظمة لحل المشكلات أحيانا فقط استنادا إلى مشاركة الأفراد حيث يتم تجزئة المشاكل المعقدة إلى جزئيات يسهل إيجاد حلول لها.

ثالثا: بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
32	أتحصل على المعلومات التي أحتاجها حيال المشكلة التي أواجهها بسهولة .	3.5672	1.06515	غالبا	5
33	أتلقي ما يكفي من المعلومات من مديري وزملائي في العمل عن أداء وظيفتي.	3.7985	1.14891	غالبا	4
34	تدعم التكنولوجيا التي استعملها عملية اتخاذ القرار و تسهل من حل مشاكلي في العمل.	3.9179	0.94231	غالبا	3
35	تعتمد مؤسستي على تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع موظفيها بكل سهولة .	4.1567	1.00266	غالبا	2
36	تستخدم مؤسستي الانترنت و الانترنت كأهم الوسائل لإيصال المعرفة للعاملين.	4.4403	0.82727	دائما	1
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4.0209	0.89452	مرتفع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى المرتفع من اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سير عملياتها اليومية، حيث جاء مستوى المشاركة بمتوسط مرجح قدر ب 4.0209 وبانحراف معياري بلغ 0.894520.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 36 التي تضمنت " تستخدم مؤسستي الانترنت و الانترنت كأهم الوسائل لإيصال المعرفة للعاملين " هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.4403 وبانحراف معياري

بلغ 0.82727 وكان اتجاه هذه العبارة دائما، يفسر بأن المؤسسة تدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها اليومية من أجل تحسين مخرجاتها.

أخذت الفقرة رقم 35 التي تضمنت "تعتمد مؤسستي على تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع موظفيها بكل سهولة" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.1567 وبانحراف معياري بلغ 1.00266 يفسر هذا باستعانة المؤسسة غالبا بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة كوسيلة اتصال رسمية بالموظفين في إطار مهام المؤسسة.

أخذت الفقرة رقم 34 التي تضمنت "تدعم التكنولوجيا التي استعملها عملية اتخاذ القرار و تسهل من حل مشاكل في العمل" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.9179 وبانحراف معياري بلغ 0.94231 وكان اتجاه هذه العبارة غالبا، يفسر هذا أن التكنولوجيا تنعكس إيجابا في كل مراحل اتخاذ القرار بداية من تشخيص المشكلة إلى غاية إيجاد حلول لها.

أخذت الفقرة رقم 33 التي تضمنت "أتلقي ما يكفي من المعلومات من مديري وزملائي في العمل عن أداء وظيفتي" .. المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.7985 وبانحراف معياري بلغ ، 1.14891 يفسر هذا أن التكنولوجيا غالبا ما توفر رصيد وافر من المعلومات بالكمية والوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرار.

رابعاً: بعد إدارة الوقت

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدارة الوقت

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
37	التزم بمداول زمنية محددة لتنفيذ قراراتي.	4.0000	0.82261	غالبا	4
38	هناك ملاءمة بين زمن اتخاذ القرار والغاية المراد الوصول إليها.	3.8209	0.88301	غالبا	5
39	أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والقرارات المستعجلة.	4.1045	0.90337	غالبا	2
40	لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	4.0299	0.93343	غالبا	3
41	لدي الوقت الكافي لإتمام عملي.	4.1194	0.97367	غالبا	1
	إدارة الوقت	4.07	1.01264	مرتفع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد إدارة الوقت تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على المستوى المرتفع من التزامهم بالأوقات المحددة لمهامهم والاستثمار فيها، حيث جاء مستوى المشاركة بمتوسط مرجح قدر ب 4.07 وانحراف معياري بلغ 1.01264.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 41 التي تضمنت "لدي الوقت الكافي لإتمام عملي" هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.1194 وانحراف معياري بلغ 0.97367 يفسر بأن أفراد المؤسسة غالبا ما يتلقون مهامها متناسب مع الوقت المخصص لها.

أخذت الفقرة رقم 39 التي تضمنت "أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والقرارات المستعجلة" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.1045 وانحراف معياري بلغ 0.90337 يفسر ذلك

بأن الأفراد في المؤسسة غالبا ما يعملون وفقا لميكانيزمات موجهة من أجل تخطيط وتحديد أولويات مهامهم و الأوقات المخصصة لها.

أخذت الفقرة رقم 40 التي " تضمنت لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.0299 وبانحراف معياري بلغ 0.93343 يفسر ذلك بأن لأفراد المؤسسة غالبا إمكانية استغلال وتسيير الوقت على النحو الذي يثبت المؤسسة على المسارات التي تسعى للوصول إليها بمختلف توجهاتها الإدارية.

أخذت الفقرة رقم 37 التي تضمنت "التزم بجدول زمنية محددة لتنفيذ قراراتي" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 4.0000 وبانحراف معياري بلغ 0.82261 يفسر بأن مرحلة تنفيذ القرارات في المؤسسة غالبا ما تكون مرتبطة بجزء زمني لا يقبل تجاوزه باعتبار ضياع الوقت تكلفة.

أخذت الفقرة رقم 38 التي تضمنت " هناك ملائمة بين زمن اتخاذ القرار والغاية المراد الوصول إليها" المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.8209 وبانحراف معياري بلغ 0.88301 وعليه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار غالبا ما تتوافق بين الوقت المحدد لها و الأهداف المرسومة.

خامسا: بعد الأخلاقيات المهنية

لدراسة وتحليل اتجاه إجابات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة درجة الأهمية ومستوى الأثر للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-16): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأخلاقيات المهنية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
42	تستخدم مؤسستي المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والتقدم في المسار الوظيفي.	3.6493	1.32788	غالبا	3
43	السلوكيات غير الأخلاقية في مؤسستي واضحة .	3.7612	1.29301	غالبا	2
44	أحرص على تقديم مستوى راقى من الخدمة.	4.4851	0.71225	دائما	1

4	غالبا	1.23469	3.5746	صانعي القرار في مؤسستي لديهم قوة الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع الخارجي.	45
	مرتفع	0.85548	3.8675	الأخلاقيات المهنية	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات جميع فقرات بعد الأخلاقيات المهنية تقع ضمن مجال القبول هذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تقيدهم بالسلوكيات الأخلاقية و النزاهة التنظيمية أثناء أدائهم للمهام، حيث جاء مستوى المشاركة بمتوسط مرجح قدر ب 3.8675 وبانحراف معياري بلغ 0.85548.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 44 التي تضمنت " احرص على تقديم مستوى راقى من الخدمة..." هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.4851 وبانحراف معياري بلغ 0.71225 يفسر بأن أفراد المؤسسة يعملون دائما وفقا لمبادئ أخلاقية متأصلة نتيجة انتمائهم للمؤسسة حيث لا تكون هناك حاجة إلى السيطرة على السلوك والترهيب.

أخذت الفقرة رقم 43 التي تضمنت " السلوكيات غير الأخلاقية في مؤسستي واضحة " المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.7612 وبانحراف معياري بلغ 1.29301 وكنتيجه لذلك يتضح بأن المؤسسة تتوفر على مدونة لقواعد السلوك غالبا ما يتم فيها توضيح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة للعمال من أجل إتباعها والعمل وفقها.

أخذت الفقرة رقم 42 التي تضمنت "تستخدم مؤسستي المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والتقدم في المسار الوظيفي" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.6493 وبانحراف معياري بلغ 1.32788 وعليه يمكن القول أن المؤسسة غالبا توظف الأخلاقيات المهنية كبعد يتم على أساسه تقييم الموظفين ومكافأهم في حالة الالتزام به.

أخذت الفقرة رقم 45 التي تضمنت "صانعي القرار في مؤسستي لديهم قوة الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع الخارجي" المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي 3.5746 وبانحراف معياري بلغ 1.23469 وكنتيجه لذلك يتضح أن المؤسسة غالبا ما تتعدى مسؤولياتها خارج محيطها فهي تراعي المسؤولية الاجتماعية و ما يترتب عن أنشطتها اتجاه البيئية.

المبحث الثاني: اختبار الأثر المباشر لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة صنع واتخاذ القرار على عينة الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث لتلبية بمتطلبات المعالجة المنهجية للبحث وذلك من خلال اختبار فرضيات الأثر لتحديد وإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة والاجابة على تساؤلات الدراسة بحيث سنعمد على برنامج Smart PLS 4 اضافة إلى برنامج SPSS 22.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى نقوم باستخدام برنامج smart pls حيث نعتمد في اختبار الفرضيات المباشرة على تحليل المسار وذلك باستخدام Bootstrapping الذي يركز على معامل المسار T-Values p-Values وبناء على ذلك مناقشة وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها.

الفرضية الرئيسة الأولى:

"يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك". حيث يوضح الجدول التالي معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة الى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها.

الجدول رقم (5-17): معاملات مسار الفرضية العامة

الفرضية الرئيسة الاولى	B	STDEV الخطأ المعياري	T-Values	p-Values	القرار
أبعاد الهيكل التنظيمي ← جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.745	0.044	16.784	0.000	يوجد أثر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة $t=16.784$ وهي أكبر من قيمة $t=1.96$ عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الهيكل التنظيمي و المتغير التابع المتمثل في جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في مديرية الاستغلال لسوناطراك هي دالة إحصائية، كما أن القيمة الاحتمالية **p-Values** قدرت ب 0.000 وهي

أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

هذا يعني أنه عند تعزيز أبعاد الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة ذلك يؤدي إلى تحسين وزيادة جودة عمليات صنع واتخاذ القرار بمقدار 0.745.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية و هي كالتالي:

➤ "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخصص على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك"

➤ "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعقيد على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك"

➤ "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لل رسمية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك"

➤ "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمركزية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك"

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات والتي تعبر عن معاملات المسار اعتماد على برنامج smart pls بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها.

الجدول رقم(5-18): معاملات مسار فرضيات الدراسة

الفرضيات الفرعية	B	STDEV الخطأ المعياري	T- Values	p-Values	القرار
التخصص ← جودة صنع واتخاذ القرار	0.399	0.084	4.729	0.000	يوجد أثر
التعقيد ← جودة صنع واتخاذ القرار	0.120	0.063	1.898	0.058	لا يوجد أثر
الرسمية ← جودة صنع واتخاذ القرار	0.268	0.076	3.501	0.000	يوجد أثر
المركزية ← جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.309	0.082	3.792	0.000	يوجد أثر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

- **الفرضية الفرعية الأولى:** نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمتغير التخصص 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر لبعده التخصص ذو دلالة إحصائية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمتغير التعقيد أن قيمة تساوي 0.058 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها لا يوجد أثر لبعده التعقيد ذو دلالة إحصائية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمتغير الرسمية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر لبعده الرسمية ذو دلالة إحصائية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمتغير المركزية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر لبعده المركزية ذو دلالة إحصائية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثانيا: تحليل مصفوفة الأداء والأهمية IPMA

بتوسيع التقارير القياسية لنتائج PLS-SEM لتقديرات معامل المسار عن طريق إضافة بعد إلى التحليل الذي يأخذ في الاعتبار القيم المتوسطة لدرجات المتغيرة الكامنة. الهدف منها هو تحديد المباني التي لديها أهمية كبيرة اتجاه المبنى الهدف (أي تلك التي لها تأثير إجمالي قوي نسبيا) ولها أيضا أداء منخفض نسبيا (أي انخفاض متوسط الدرجات المتغيرة الكامنة).¹

و الجدول التالي يوضح أهمية وأداء أبعاد الهيكل التنظيمي بالنسبة للمتغير التابع:

الجدول رقم(5-19): مصفوفة الأهمية والأداء لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

العوامل	الأهمية (الأثر)	مستوى الأداء %
الرسمية	0.268	73.222
المركزية	0.309	54.178
التعقيد	0.120	62.943
التخصص	0.399	63.724
أبعاد الهيكل التنظيمي	0.745	48.805

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

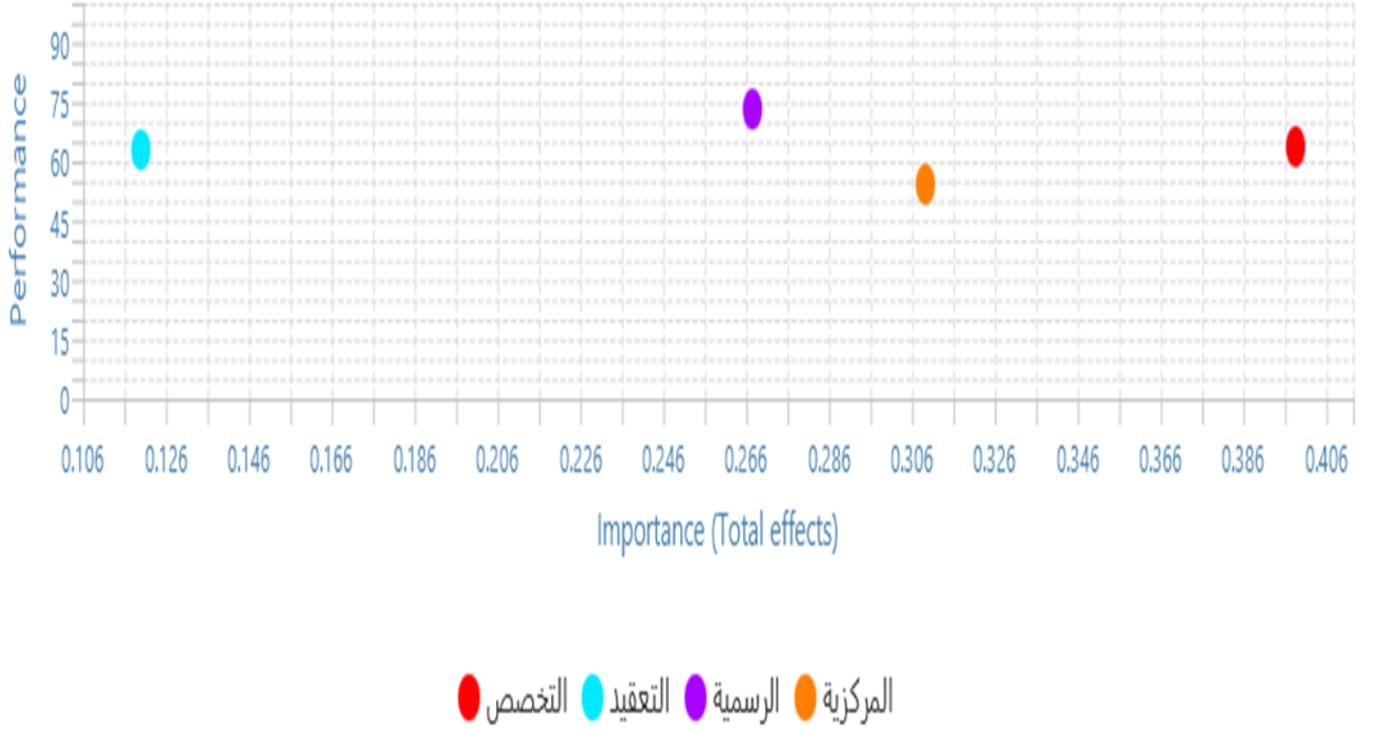
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تباين بين أهمية وأداء العوامل الأساسية المكونة للنموذج حيث جاء بعد التخصص في المرتبة الأولى من حيث الأهمية التي قدرت ب 0.399 و بمستوى الأداء 63.724 % في حين أن بعد التعقيد جاء في المرتبة الأخيرة بحجم أثر بلغ 0.120 و مستوى أداء قدر ب 62.943%. ووفقا لذلك ترتب أبعاد الهيكل التنظيمي حسب أدائها في نموذج الدراسة كالتالي:

1. التخصص.
2. المركزية.
3. الرسمية.
4. التعقيد.

¹ Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. Op. cit : p 273.

الشكل رقم (5-6) : خريطة IPMA لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

Importance-performance map



المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة

بعد اختبار الفرضية الرئيسية لدراستنا ومجموعة الفرضيات الفرعية التابعة لها في المؤسسة محل الدراسة، نتقل الآن إلى اختبار فرضيات الفروق في اتجاهات عينة الدراسة لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي

سنعتمد في هذا المطلب على الاختبارات اللامعلمية كون الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي من أجل اختبار إمكانية وجود اختلافات في إجابات عينة الدراسة حول أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وتجسدت فرضية الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي في الفرضية الرئيسية الثانية والتي صيغت بالشكل التالي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) ."

ووفقا لذلك تتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية سيتم اختبار صحة كل فرضية على حدا كالتالي:

أولا: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف الجنس

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "

نلجأ إلى منهجية التحليل متعدد المجموعات Multigroup Analysis .

يتيح التحليل متعدد المجموعات للباحث اختبار الاختلافات بين النماذج المتطابقة المقدره لمجموعات مختلفة من المستجيبين. الهدف العام هو معرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية للاختلافات بين نماذج المجموعات الفردية. هذا الإجراء يختلف عن اختبار مختلف النماذج النظرية لنفس العينة من أفراد العينة. مع التحليل متعدد المجموعات، نحن نقارن نفس النموذج عبر عينات مختلفة من المجيبين. على سبيل المثال، قد نكون مهتمين لتقييم ما إذا كان تأثير الرضا على الولاء يختلف بشكل كبير بين الذكور مقارنة به مع الإناث.¹

¹ Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. Op.cit: p 69.

الجدول رقم(5-20): نتائج (MGA PLS) تبعا لمتغير الجنس لمسار أبعاد الهيكل التنظيمي

المسار	الفرق ذكر - أنثى	P-Value original 1-tailed	P-new Value	القرار
أبعاد الهيكل التنظيمي -< التخصص	-0.239	0.994	0.012	مقبول
أبعاد الهيكل التنظيمي -< التعقيد	-0.201	0.965	0.070	مرفوض
أبعاد الهيكل التنظيمي -< الرسمية	0.003	0.512	0.975	مرفوض
أبعاد الهيكل التنظيمي -< المركزية	-0.165	0.929	0.142	مرفوض

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

تظهر نتائج الجدول أعلاه الخاصة باختبار (MGA PLS) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث باعتبار إشارة الفرق سالبة للمسار بين بعد الهيكل التنظيمي التخصص، وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه التخصص تعزى لمتغير الجنس لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

كما بينت نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسارات (أبعاد الهيكل التنظيمي -< التعقيد، أبعاد الهيكل التنظيمي -< الرسمية، أبعاد الهيكل التنظيمي -< المركزية) عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه (التعقيد، الرسمية، المركزية) تعزى لمتغير الجنس لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ثانيا: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف العمر

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال المؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ " استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم(5-21): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير

العمر

متغير العمر	الأبعاد	Khi-deux	Sig
أقل من 30 سنة: 42 من 31 إلى 50 سنة: 90 أكبر من 51 سنة: 2	الرسمية	13.315	0.001
	المركزية	0.223	0.894
	التعقيد	3.140	0.208
	التخصص	1.806	0.405
	أبعاد الهيكل التنظيمي	2.601	0.272

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد الهيكل التنظيمي جاءت أكبر من 0.05 بقيمة 0.272، مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف متغير العمر .

وذلك رغم تباين النتائج، حيث تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من بعد (المركزية، التعقيد، التخصص (جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.894، 0.208، 0.405 على التوالي. مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة لا إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة (المركزية، التعقيد، التخصص) باختلاف متغير العمر.

في حين جاء مستوى دلالة الاختبار لبعده الرسمية أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و قدرت ب 0.001 مما يستدعي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه الرسمية تعزى لمتغير العمر .

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ". استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) وهو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم (5-22): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

Sig	Khi-deux	الأبعاد	متغير المستوى التعليمي
0.246	2.806	الرسمية	ثنوي أو اقل: 05 جامعي: 108 دراسات عليا: 21
0.187	3.354	المركزية	
0.000	18.438	التعقيد	
0.861	0.300	التخصص	
0.229	2.949	أبعاد الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد الهيكل التنظيمي جاءت أكبر من 0.05 بقيمة 0.229، مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف متغير المستوى التعليمي .

وذلك رغم تباين النتائج، حيث تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من بعد (الرسمية، المركزية، التخصص) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.246، 0.187، 0.861 على التوالي. مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه (الرسمية، المركزية، التخصص) تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

في حين جاء مستوى دلالة الاختبار بعد التعقيد أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و قدرت ب 0.000 مما يستدعي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول تعقيد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال بحاسي الرمل لمؤسسة سوناطراك حول أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعا: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المنصب الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$." استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم(5-23): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

Sig	Khi-deux	الأبعاد	متغير المنصب الوظيفي
0.003	11.749	الرسمية	تنفيذي: 18
0.003	11.980	المركزية	عون تحكم: 35
0.379	1.942	التعقيد	إطار: 31
0.524	1.294	التخصص	
0.021	7.735	أبعاد الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد الهيكل التنظيمي جاءت أقل من 0.05 بقيمة 0.021، مما يستدعي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف متغير المنصب الوظيفي.

ومن أجل التفصيل أكثر، تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من بعد (التعقيد، التخصص) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.379، 0.524 على التوالي. مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه (التعقيد، التخصص) تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .

في حين جاء مستوى دلالة الاختبار لبعد الرسمية والمركزية أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و قدر ب 0.003 مما يستدعي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه الرسمية والمركزية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .

و هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة، تختلف آراؤهم باختلاف مناصبهم الوظيفية (تنفيذي، عون تحكم، إطار) حول رسمية ومركزية الهيكل التنظيمي .

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال بحاسي الرمل لمؤسسة سوناطراك حول أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار (Mann-Whitne) لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم(5-24):نتائج اختبار (Mann-Whitne) اتجاه أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المنصب الوظيفي

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	الرسمية	المركزية
الاختلاف الأول	الفئة 1	52.28	53.31
	الفئة 2	72.90	70.51
	اختبار مان ويتني	913.500	997.000
	sig	0.002	0.011
الاختلاف الثاني	الفئة 1	46.98	46.06
	الفئة 3	63.58	67.72

410.000	484.500	اختبار مان ويتني	
0.004	0.026	sig	
26.29	27.36	الفئة 2	الاختلاف الثالث
28.39	26.31	الفئة 3	
290.000	302.500	اختبار مان ويتني	
0.636	0.813	sig	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لبعدها الرسمية أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 لدى المقارنة الأولى والمقارنة الثانية والمتمثلة في (الفئة الأولى و الفئة الثانية) / (الفئة الأولى و الفئة الثالثة) مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها الرسمية، حيث تبين لنا وجود فرق لصالح الفئة الثانية (عون تحكم) على الفئة الأولى (إطار) كما يوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (تنفيذي) على الفئة الأولى (إطار) .

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لبعدها المركزية أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 لدى المقارنة الأولى والمقارنة الثانية والمتمثلة في الفئة الأولى الفئة الثانية الفئة الأولى الفئة الثالثة مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها المركزية ، حيث تبين لنا وجود فرق لصالح الفئة الثانية (عون تحكم) على الفئة الأولى (إطار) كما يوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (تنفيذي) على الفئة الأولى (إطار) .

خامساً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف سنوات الأقدمية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال بحاسي الرمل لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير سنوات الأقدمية: عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ " استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم (5-25): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير

سنوات الأقدمية

Sig	Khi-deux	الأبعاد	متغير سنوات الأقدمية
0.000	23.265	الرسمية	أقل من 5 سنوات: 59
0.304	4.842	المركزية	من 5 إلى 10 سنوات: 51
0.635	2.557	التعقيد	من 11 سنة إلى 15 سنة: 19
0.066	8.799	التخصص	من 16 سنة إلى 20 سنة: 3
0.006	14.560	أبعاد الهيكل التنظيمي	أكثر من 21 سنة: 2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد الهيكل التنظيمي جاءت أقل من 0.05 بقيمة 0.006، مما يستدعي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف متغير سنوات الأقدمية.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من بعد (المركزية ، التعقيد ، التخصص) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.304، 0.635، 0.066 على التوالي. مما يستدعي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه (المركزية ، التعقيد ، التخصص) تعزى لمتغير سنوات الأقدمية لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

في حين جاء مستوى دلالة الاختبار لبعده الرسمية أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ و قدرت ب 0.000 مما يستدعي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي اتجاه الرسمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة، تختلف أراؤهم باختلاف أقدميتهم حول رسمية الهيكل التنظيمي. و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار

سنعتمد في هذا المطلب على الاختبارات اللامعلمية كون الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي من أجل اختبار إمكانية وجود اختلافات في إجابات عينة الدراسة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وتجسدت فرضية الفروق جودة عمليات صنع واتخاذ القرار في الفرضية الرئيسية الثالثة والتي صيغت بالشكل التالي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية) " .

ووفقا لذلك تتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية سيتم اختبار صحة كل فرضية على حدا كالتالي:

أولاً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف الجنس

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

الجدول رقم(5-26):الجدول رقم نتائج (MGA PLS) تبعا لمتغير الجنس لمسار أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

المسار	الفرق ذكر - أنثى	P-Value original 1-tailed	P-new Value	القرار
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -< الإشراف الإداري	-0.145	0.937	0.127	مرفوض
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -< المشاركة	-0.210	0.999	0.001	مقبول
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -< تكنولوجيا المعلومات و الاتصال والاتصال	0.003	0.512	0.975	مرفوض
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -< إدارة الوقت	-0.065	0.735	0.530	مرفوض
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -< الأخلاقيات المهنية	-0.114	0.898	0.204	مرفوض

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات "Smart PLS 4"

تظهر نتائج الجدول أعلاه الخاصة باختبار (MGA PLS) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث باعتبار إشارة الفرق سالبة للمسار بين جودة عمليات صنع واتخاذ القرار- < المشاركة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار اتجاه المشاركة تعزى لمتغير الجنس لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

كما بينت نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسارات (جودة عمليات صنع واتخاذ القرار- < الإشراف الإداري جودة عمليات صنع واتخاذ القرار- < تكنولوجيا المعلومات و الاتصال والاتصال ، جودة عمليات صنع واتخاذ القرار- < إدارة الوقت، جودة عمليات صنع واتخاذ القرار- < الأخلاقيات المهنية) عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار اتجاه(الإشراف الإداري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال والاتصال ، إدارة الوقت ، الأخلاقيات المهنية) تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ثانيا: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف العمر

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر". استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم(5-27):نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعا لمتغير العمر

متغير العمر	الأبعاد	Khi-deux	Sig
أقل من 30 سنة: 42 من 31 إلى 50 سنة: 90 أكبر من 51 سنة: 2	الإشراف الإداري	4.393	0.111
	المشاركة	1.744	0.418
	تكنولوجيات المعلومات و الاتصال	2.691	0.260
	إدارة الوقت	0.918	0.632
	الأخلاقيات المهنية	2.746	0.253
	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	3.975	0.137

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار جاءت أكبر من 0.05 بقيمة 0.137، مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف متغير العمر.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (الإشراف الإداري ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، المشاركة ، إدارة الوقت ، الأخلاقيات المهنية) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.632،0.260،0.418،0.111،0.253، على التوالي . مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار اتجاه (الإشراف الإداري ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، المشاركة ، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) باختلاف متغير العمر .

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة، و التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المستوى التعليمي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال بحاسي الرمل لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي". استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) وهو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم(5-28):نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعا لمتغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	الأبعاد	Khi-deux	Sig
ثنائي أو اقل: 05 جامعي: 108 دراسات عليا: 21	الإشراف الإداري	3.035	0.219
	المشاركة	1.090	0.580
	تكنولوجيات المعلومات و الاتصال	0.043	0.979
	إدارة الوقت	3.852	0.146
	الأخلاقيات المهنية	2.831	0.243
	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	1.679	0.432

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار جاءت أكبر من 0.05 بقيمة 0.432، مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف متغير المستوى التعليمي.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى دلالة الاختبار لكل من أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (الإشراف الإداري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، المشاركة، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.146، 0.979، 0.580، 0.219، 0.243 على التوالي. مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (الإشراف الإداري ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، المشاركة ، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) باختلاف متغير المستوى التعليمي. و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة، و التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعا: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المستوى الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال بحاسي الرمل لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي". استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين.

الجدول رقم (5-29): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار

تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

متغير المستوى الوظيفي	الأبعاد	Khi-deux	Sig
تنفيذي: 18 عون تحكم: 35 إطار: 31	الإشراف الإداري	0.051	0.975
	المشاركة	0.475	0.796
	تكنولوجيات المعلومات و الاتصال	2.379	0.304
	إدارة الوقت	0.856	0.652
	الأخلاقيات المهنية	5.297	0.071
	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	1.264	0.532

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار جاءت أكبر من 0.05 بقيمة 0.532، مما يستدعي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف متغير المستوى الوظيفي.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى دلالة الاختبار لكل من أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (الإشراف الإداري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، المشاركة، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.652، 0.304، 0.796، 0.975، 0.071 على التوالي. و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (الإشراف الإداري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، المشاركة، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية) باختلاف متغير المستوى الوظيفي.

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة، و التي تنص على أن: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

خامسا: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف سنوات الأقدمية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الأقدمية". استخدمنا اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) و هو من الاختبارات اللامعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين .

الجدول رقم(5-30):نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية

Sig	Khi-deux	الأبعاد	متغير سنوات الأقدمية
0.001	19.951	الإشراف الإداري	أقل من 5 سنوات: 59 من 5 إلى 10 سنوات: 51 من 11 سنة إلى 15 سنة: 19 من 16 سنة إلى 20 سنة: 3 أكثر من 21 سنة: 2
0.181	6.253	المشاركة	
0.059	9.069	تكنولوجيات المعلومات و الاتصال	
0.590	2.809	إدارة الوقت	
0.004	15.489	الأخلاقيات المهنية	
0.002	16.722	جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار جاءت أقل من 0.05 بقيمة 0.002، مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف متغير سنوات الأقدمية.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار لكل من أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار (تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، المشاركة، إدارة الوقت) جاءت أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ حيث قدرت القيم ب 0.181، 0.059، 0.590 على التوالي .

مما يستدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار اتجاه (تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، المشاركة، إدارة الوقت) باختلاف متغير سنوات الأقدمية.

في حين جاء مستوى دلالة الاختبار لبعدها الإشراف الإداري والأخلاقيات المهنية أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ و قدر ب 0.004 و 0.000 على التوالي مما يستدعي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في اتجاهات أفراد العينة حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار اتجاه (الإشراف الإداري، الأخلاقيات المهنية) باختلاف متغير سنوات الأقدمية.

و هذه النتيجة تبين لنا إن اتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة، تختلف آراؤهم باختلاف أقدميتهم، حول جودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

و استنادا على ما سبق نقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في إجابات عمال مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الأقدمية".

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار (Mann-Whitne) لكل فئتين من الفئات الخمسة مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم(5-31): نتائج اختبار Mann-Whitne اتجاه جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المنصب الوظيفي

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	الإشراف الإداري	الأخلاقيات المهنية
الاختلاف الأول	الفئة 1	65.15	64.49
	الفئة 2	44.33	45.10
	اختبار مان ويتني	935.000	974.000
	sig	0.001	0.001
الاختلاف الثاني	الفئة 1	41.24	39.31
	الفئة 3	34.11	40.08
	اختبار مان ويتني	458.000	549.500
	sig	0.231	0.897
الاختلاف الثالث	الفئة 1	30.80	31.68
	الفئة 4	45.33	28.00
	اختبار مان ويتني	47.000	78.000
	sig	0.171	0.728
الاختلاف الرابع	الفئة 1	30.27	30.36
	الفئة 5	52.50	49.75
	اختبار مان ويتني	16.000	21.500
	sig	0.080	0.125
الاختلاف الخامس	الفئة 2	33.40	31.80
	الفئة 3	41.13	45.42

296.000	377.500	اختبار مان ويتني	
0.012	0.156	sig	
27.33	26.22	الفئة 2	الاختلاف السادس
30.33	49.33	الفئة 4	
68.000	11.000	اختبار مان ويتني	
0.747	0.013	sig	
26.03	26.03	الفئة 2	الاختلاف السابع
51.75	51.75	الفئة 5	
1.500	1.500	اختبار مان ويتني	
0.020	0.020	sig	
11.97	10.42	الفئة 3	الاختلاف الثامن
8.50	18.33	الفئة 4	
19.500	8.000	اختبار مان ويتني	
0.383	0.047	sig	
10.34	10.00	الفئة 3	الاختلاف التاسع
17.25	20.50	الفئة 5	
6.500	.000	اختبار مان ويتني	
0.129	0.022	sig	
2.50	2.17	الفئة 4	الاختلاف العاشر
3.75	4.25	الفئة 5	
1.500	0.500	اختبار مان ويتني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لبعده الإشراف الإداري أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 لدى المقارنة الأولى والمقارنة السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الإشراف الإداري، حيث تبين لنا وجود فرق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) ، كما توجد فروق لصالح الفئة الرابعة (من 16 سنة إلى 20 سنة) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) والفئة الثالثة (من

11 سنة إلى 15 سنة)، كما توجد فروق لصالح الفئة الخامسة (أكثر من 21 سنة) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات والفئة الثالثة) (من 11 سنة إلى 15 سنة) .

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لبعء الأخلاقيات المهنية أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 لدى المقارنة الأولى والمقارنة الخامسة والمقارنة السابعة والمتمثلة مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعء الأخلاقيات المهنية ، حيث تبين لنا وجود فرق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) ، كما يوجد فروق لصالح والفئة الثالثة (من 11 سنة إلى 15 سنة) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) ، كما توجد فروق لصالح الفئة الخامسة (أكثر من 21 سنة) على الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات).

خلاصة الفصل الخامس:

يعتبر هذا الفصل بمثابة حوصلة الدراسة من حيث الاجابة على مختلف فرضيات الدراسة بناءا على اتجاهات إجابات العينة المبحوثة حيث تم عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة التي يمكن أن تؤثر في اتجاهات إجابات الأفراد اتجاه أبعاد الدراسة.

و استعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير على حدا و لجميع عبارات كل محور تم التعرف على اتجاهات مجتمع الدراسة و مدى موافقتهم على العبارات.

و قد خلصنا في هذا الفصل إلى وجود مستوى مرتفع لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في الرسمية، التخصص، التعقيد، في حين جاء بعد التعقيد بمستوى متوسطا.

كما خلصنا أيضا إلى وجود مستوى مرتفع لإدراك جودة عمليات صنع واتخاذ القرار وأبعادها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية، في حين جاء بعد الإشراف الإداري والمشاركة بمستوى متوسط.

كنتيجة لاختبار فرضيات الأثر وفرضيات الفروق تم قبول الفرضية الرئيسية H1 أي أنه يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك حاسي الرمل ولاية الأغواط.

كما تم التأكيد على الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة والتوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لكل من التخصص الرسمية المركزية على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك حاسي الرمل ولاية الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

إضافة إلى قبول الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية والتوصل إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتعقيد على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المنصب الوظيفي و سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى مديرية الاستغلال لمؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.



خاتمة

يعتبر الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية للمؤسسات التي يتم بها إيجاد التوليفة المناسبة لمختلف الموارد البشرية والمادية و الفعاليات التنظيمية من أجل بلوغ المرامي والمسامي المخطط لها. كما تعتبر الأبعاد الهيكلية المتبنية من قبل المنظمة ليست مجرد خيارات عشوائية بل هي ضرورة تسييرية تترجم خصوصية المنظمات واختلاف نشاطها وأهدافها، وكل ذلك من أجل توحيد جهود الأفراد وتوجيه سلوكياتهم على النحو الصحيح خاصة في ظل التعقيد الذي يفرض نفسه في كل التوجهات البيئية والتكنولوجية والثقافية والأهم من ذلك التعقيد الزمني الذي يتطلب تغييرات في تفاعلات ووظائف المنظمة استجابة لمتطلبات الحال والمستقبل .

وفي نفس السياق واتباعاً للتوجهات التي تؤكد على أن الإدارة هي مجموعة متشابكة من القرارات باختلاف أنواعها ومستوياتها الإدارية التي توجه خدمة لمصالح المنظمة لأجل بقائها واستمراريتها وذلك للوصول إلى الأهداف التي تسعى لها المؤسسة في ظل الموارد والامكانيات المتاحة، وهذا يضع المنظمة في إشكالية التوفيق بين مختلف العوامل الداخلية والسياقية للمنظمة و ربطها مع المتغيرات التي تحقق جودة عمليات صنع واتخاذ القرار.

و من المتفق عليه أن الواقع العملي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها يفرض عليها أن تجد التركيبة المثلى لتنظيمها الهيكلي الذي يعتمد بدرجة أولى على تشكيلة عنصرها البشري، و مختلف الاليات والتوجهات التي بها يتم قيادتها كوحدة واحدة لصنع واتخاذ القرارات التي تتناسب مع كيان المنظمة وبيئتها.

بعدها اتضح لنا من خلال الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وأهم الدراسات السابقة على وجود علاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و جودة عمليات صنع واتخاذ القرار سعت دراستنا إلى محاولة تأكيد ذلك ميدانياً باختيار أهم مؤسسة التي تصمم وظائفها وعملياتها من أجل اتخاذ القرارات التي تحقق التقوق التنافسي محليا وعالميا للخروج بنتائج وتوصيات تخدم موضوع بحثنا.

نتائج الدراسة

تعتبر مديرية الاستغلال فرعا تابعا لنشاط النقل عبر الأنابيب بحاسي الرمل ولاية الاغواط و التي تعد من أهم نشاطات مؤسسة سوناطراك حيث تقوم بنقل المحروقات من مراكز الإنتاج في الجنوب إلى مراكز الطلب والمعالجة في الشمال (السوق المحلي والتصدير)، وقد تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لانفرادها بخصوصية تنظيمها الهيكلي و محصلة قراراتها التي تقوم على أساس الجودة وذلك ما يخدم متغيرات دراستنا .

بناء على نتائج تحليل الدراسات السابقة وأهم ما جاءت به قمنا ببناء نموذج الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل في أبعاد الهيكل التنظيمي و توصلنا أنه يمكن قياسه من خلال أربعة أبعاد: (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) أما المتغير

التابع فتمثل في جودة عمليات صنع واتخاذ القرار و توصلنا أنه يمكن قياسه من خلال خمسة أبعاد: (الإشراف الإداري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المشاركة، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية).

كتحليل للخصائص الشخصية لعينة الدراسة تبين لنا أن نسبة الذكور في المؤسسة هي الغالبة حيث تمثل 87%، أما الإناث بنسبة 13%، أما بالنسبة للعمر فقد كانت نسبة 67.2% لصالح الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 31 إلى 50 سنة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي كانت فئة القطاع الجامعي هي الغالبة بنسبة 80.6%.

كتحليل للخصائص الوظيفية اتضح لنا أن أغلب شاغلي المؤسسة إطارات بنسبة تقدر 60.4% من عينة الدراسة إضافة إلى أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية العمل أقل من 5 سنوات ما يمثل نسبة 44.0%. وقد خلصنا في هذا الفصل إلى وجود مستوى مرتفع لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في: (الرسمية، التخصص، التعقيد) في حين جاء بعد التعقيد بمستوى متوسطا.

بجيث توصلنا:

◀ من خلال دراسة بعد الرسمية المؤسسة تتميز برسمية عالية لتوحيد و ضبط سلوكيات أفرادها استعانة بقواعد وإجراءات و مختلف السياسات التوجيهية التي يستوجب على الأفراد اتباعها لأداء المهام، كما تبين لنا أن الرسمية تخدم جودة عمليات صنع واتخاذ القرار من خلال توضيح الأدوار والتقليل من تضاربها .

◀ من خلال دراسة بعد المركزية المؤسسة تعتمد على النهج المركزي في اتخاذ القرارات الذي يوفر ضوابط للأداء ويعمل على التنسيق بين أجزاء المنظمة، حيث تكون المدخلات في عمليات صنع القرار من اختصاص المستويات العليا في المؤسسة التي تضع حدود واضحة لكيفية أداء المهام.

◀ من خلال دراسة بعد التعقيد تحتاج وظائف المؤسسة إلى معارف متخصصة ومهارات عالية لمواجهة المشكلات واختيار مسارات العمل المناسبة ، فمجال نشاطها بعيد عن المهام الروتينية التي تتطلب توحيد المعايير، كما أن التعقيد يترجم بتعدد المستويات الهرمية و وجود وحدات وإدارات مشتتة مكانيا تتطلب تنسيق فعال.

◀ من خلال دراسة بعد التخصص تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين وفقا لطبيعة احتياجات تخصصاتهم من مهارات وقدرات ومعارف ليكلف كل فرد بمهام محددة. أي أن التخصص العالي يجعل العمال يركزون على مجالاتهم و ذلك ينتج عنه إتقان للمهام وأدائها بكفاءة عالية مع مرور الوقت.

كما خلصنا أيضا إلى وجود مستوى مرتفع لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار و أبعادها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الوقت، الأخلاقيات المهنية، في حين جاء بعد الإشراف الإداري و المشاركة بمستوى متوسط.

بحيث توصلنا:

◀ من خلال دراسة بعد الإشراف الإداري: يمكن القول أن نطاق الإشراف في المؤسسة يجب أن يتضمن مراجعة لعمليات صنع القرار للتأكد من أنها تتم وفقا لما هو مأمول وبطرق منهجية، من حيث الامتثال للإجراءات والسياسات التنظيمية المعمول بها إضافة إلى تمكين الأفراد من الحصول على المهارات والموارد اللازمة والعمل بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص.

◀ من خلال دراسة بعد المشاركة: لاحظنا أن المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار تكون مقيدة تبعا للسياق المحدد واختلاف الحالات التنظيمية، ففي الحالات التي تستوجب إشراك الأفراد للدمج بين وجهات النظر والقواعد المعرفية المختلفة يمكن للمنظمة هيكله ذلك بصفة رسمية من خلال فرق العمل وقنوات الاتصال وخلافا لذلك يمكن للموظفين تطوير شبكات غير رسمية لتبادل المعلومات.

◀ من خلال دراسة بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال: المؤسسة تقوم بدمج التكنولوجيا باعتبارها أهم الموارد غير المنظورة والتي تسعى للتميز بها غيرها من أجل خلق الأفضلية التنافسية، والاستثمار الجيد فيها هو انعكاس لكفاءات موردها البشري في القدرة على توظيفها خدمة لعمليات صنع القرار.

◀ من خلال دراسة بعد إدارة الوقت: المؤسسة تثمن الوقت وتعمل على إدارته بشكل فعال مما يسمح بجمع المعلومات ذات الصلة وإجراء تقييم شامل للبدائل المتاحة، وهذا ينتج عنه ردود فعل في أوقات قصيرة و القدرة على التحكم في الحيز الزمني المخصص وبالتالي تفادي الوصول المتأخر للأهداف والكشف عن الانحرافات في الوقت المبكر.

◀ من خلال دراسة بعد الأخلاقيات المهنية: سلوكيات الأفراد في المؤسسة تستند على مجموعة مبادئ وقيم أخلاقية التي تشكل إطارا لصنع القرار، والذي ينعكس إيجابا باعتماد أفضل الممارسات التي لا تتنافى مع المعايير الأخلاقية إضافة إلى تحمل المسؤولية عن القرارات وعواقبها، وآثار الالتزام بالأخلاقيات المهنية تتجلى على المدى الطويل لأنها تستهدف السياق الخارجي للمؤسسة.

كنتيجة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى:

◀ وجود أثر معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

◀ وجود أثر معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي: (الرسمية، المركزية، التخصص) على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لدى عمال مديرية الاستغلال بمؤسسة سوناطراك حاسي الرمل ولاية الأغواط من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

◀ وجود فروق في إجابات عمال العينة محل الدراسة حول متغير أبعاد الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية) .

◀ وجود فروق في إجابات عمال العينة محل الدراسة حول متغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تعزى لسنوات الأقدمية.

توصيات الدراسة

في إطار نتائج دراستنا فإننا نقترح ما يلي:

◀ الرسمية العالية قد تعيق من الإبداع والتفاعل الطبيعي بين الأفراد في إطار التنظيم غير الرسمي الذي يمكن من توليد معارف جديدة تدمج في عمليات صنع القرار، لذلك يجب تكييفها وفقا لطبيعة التخصصات والمهام بشكل لا يقيد الهامش الفردي في صنع القرار.

◀ مع أن المركزية تتماشى مع سياسة المؤسسة إلا أنه في بعض الأحيان يستلزم العمل على إشراك المستويات الدنيا في اتخاذ بعض القرارات والأخذ بآراءهم واقتراحاتهم ومحاولة الاستعانة بها لتدعيم عملية صنع القرار.

◀ في سياق تمايز المؤسسة مكانيا وتشتت إدارتها يستدعي ذلك اعتماد آليات تنسيق فعالة بين أجزاء المؤسسة محاولة للتغلب على الحواجز التي تعرقل وصول المعلومات المعتمدة في اتخاذ القرارات.

◀ التخصص العالي يجعل العمال يركزون على مجالاتهم دون أن يكون لهم دراية واهتمام بالأقسام الأخرى، إضافة إلى أن روتينية المهام يصعب من عملية التنبؤ بمشاكل العمل وإيجاد قرارات لها كما يعيق المرونة والقدرة على التكيف لذلك يجب تعزيز التعاون و تدوير الوظائف بين أجزاء المؤسسة.

◀ على المؤسسة تشجيع العمل بمبدأ فرق العمل و التعاون بين الأفراد للعمل بروح الفريق الواحد الذي يتقاسم جزئيات مسؤولياته بين أعضاء الفريق لأدائها بشكل فعال .

◀ من الضروري على المؤسسة الأخذ باقتراحات وتوصيات أفرادها بعين الاعتبار عند صياغة مختلف السياسات نظرا لخبرتهم في إطار العمليات التشغيلية .

- ◀ إضافة إلى تمتع أفراد المؤسسة بامكانيات فنية في مختلف مجالات التسيير يفضل العمل على إثرائها من خلال البرامج التدريبية لزيادة رصيدهم المعرفي بكل ما هو جديد في الميدان.
- ◀ من أجل تثمين المستودعات العرفية في المؤسسة يجب العمل على إخراج المعارف الضمنية للأفراد عن طريق الحوار والتنظيمات غير الرسمية.
- ◀ مع أن التكنولوجيا تواكب متطلبات بيئة الأعمال الحديثة إلا أنه من الأفضل عدم الاعتماد عليها بالشكل الكلي وإحلالها محل الأفراد، على سبيل المثال في تخزين المعارف تتواجد معارف ضمنية نتيجة التجارب والخبرة الميدانية يصعب إخراجها والتصريح بها.

آفاق الدراسة:

قد حاولنا في ظل الإمكانيات البحثية المتاحة تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة والخروج بنتائج عملية تخدم واقع المؤسسات إلا أن إشكالية بحثنا غير مستنفذة و يمكن إثراؤها والتعمق فيها من خلال مختلف التوجهات الإدارية، و عليه من بين المواضيع المقترحة كأفاق للدراسة ما يلي:

- ◀ أثر العوامل السياقية للمنظمة على فعالية القرارات الإدارية .
- ◀ دراسة العلاقة بين تمكين فرق العمل وسرعة اتخاذ القرار .
- ◀ أثر التعقيد الهيكلي على عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الصحية.
- ◀ دور الذكاء العاطفي في تعزيز جودة القرارات الإدارية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير

السادة والسيدات عمال -المديرية الجهوية حاسي الرمل -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيه ، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم .

فالهدف من وضع الاستبيان هو استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، بعنوان
أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -دراسة حالة المديرية الجهوية حاسي
الرمل -

ونحيطكم علما أن إجابتكم ستكون سرية ولغاية البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية:

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

1- العمر: أقل من 30 سنة
 من 31 الى 50 سنة
 من 51 سنة فأكثر

2- المستوى التعليمي ثانوي او اقل
 جامعي
 دراسات عليا

3- المنصب الوظيفي: اطار
 عون تحكم
 تنفيذي

4- سنوات الاقدمية: أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 سنة إلى 15 سنة
 من 16 سنة إلى 20 سنة
 أكثر من 21 سنة

الجزء الثاني: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار
المحور الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

الاجابة					الرقم	العبارة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					01	مهامي الوظيفية محددة بوضوح.
					02	أعمل بموجب سياسات محددة.
					03	تعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية.
					04	تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامى بأريحية.
					05	تعمل مؤسستي على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد.
					06	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المؤسسة.
					07	أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهامى.
					08	امتلك مجال واسع في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.
					09	لدى تأثير في مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى.
					10	حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة.
					11	تحتاج وظائف مؤسستي لمعارف متخصصة.
					12	تتطلب وظيفتى أن أقوم بمهمة في نفس الوقت.
					13	نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة.

					14	عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة.
					15	أجد سهولة الاتصال مع المستويات العليا.
					16	تقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم.
					17	أتلقي المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي.
					18	تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية.
					19	أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به.
					20	أجد سهولة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي.
					21	يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة

المحور الثاني: جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار

الاجابة					العبارة	الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					يدعم مشرفي كل ما هو جديد في العمل من أفكار.	23
					يميل مشرفي لقبول آرائي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة.	24
					يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة.	25
					يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	26
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	27
					يضع فريق عملنا الكثير من الأفكار الجديدة موضع التنفيذ في العمل.	28
					تسمع مؤسستي لاقتراحات مجموعة العمل التي أنتمي إليها.	29

					لدي الفرصة لتنمية صداقات وثيقة في وظيفتي.	30
					تتم معالجة المشكلات المعقدة في مؤسستي بتجميع مختلف الآراء.	31
					أجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد معارف وأفكار جديدة.	32
					أتحصل على المعلومات التي احتاجها حيال المشكلة التي أواجهها بسهولة.	33
					أتلقي ما يكفي من المعلومات من مديري وزملائي في العمل عن أداء وظيفتي.	34
					تدعم التكنولوجيا التي استعملها عملية اتخاذ القرار و تسهل من حل مشاكلي في العمل.	35
					تعتمد مؤسستي على تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع موظفيها بكل سهولة.	36
					تستخدم مؤسستي الأنترنت والانترنت كأهم الوسائل لإيصال المعرفة للعاملين.	37
					التزم بجدول زمنية محددة لتنفيذ قراراتي.	38
					هناك ملائمة بين زمن اتخاذ القرار والغاية المراد الوصول إليها.	39
					أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والقرارات المستعجلة.	40
					لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	41
					لدي الوقت الكافي لإتمام عملي.	42
					تستخدم مؤسستي المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والتقدم في المسار الوظيفي.	43
					السلوكيات غير الأخلاقية في مؤسستي واضحة.	44
					أحرص على تقديم مستوى راقى من الخدمة.	45
					صانعي القرار في مؤسستي لديهم قوة الشعور بالمسؤولية	46

					اتجاه المجتمع الخارجي.	
--	--	--	--	--	------------------------	--



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques
commerciales et des Sciences de Gestion
Vice Doyenné Chargé de la Poste-
Graduation, de la Recherche Scientifique et
des Relations Extérieures

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

الى السيد: مديرة الجهوية لفرع النقل

عبر الانايبب حاسي رمل

الموضوع: طلب تسهيل مهمة تربص

في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه , نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة التربص

للطالب(ة): حريزي ريمة عفاف

رقم التسجيل: DOC1721SEGC20049

لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: الى غاية:

المستوى	التخصص
السنة الثالثة دكتوراه	ادارة اعمال

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

الجلفة:.....



رئيس قسم علوم التسيير
أ. و. سريسي
عبد الرحمن عمار



20 JUN 2023
fawora S6
eu DIP
رئيسة اللجنة لإدارة الوسائل
موافقة الهيئة المستخدمة
ر. بن بركة

اختبار سبيرمان (الاتساق الداخلي، والصدق البنائي) لأبعاد الدراسة

Corrélations

			مهامي الوظيفية محددة بوضوح.	أعمل بموجب سياسات محددة.	تتعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية.	تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامى بأريحية.	تعمل مؤسستي على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد.	الرسمية
Rho de Spearman	مهامي الوظيفية محددة بوضوح.	Coefficient de corrélation	1.000	.390**	.304**	.371**	.238**	.627**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.006	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	أعمل بموجب سياسات محددة.	Coefficient de corrélation	.390**	1.000	.371**	.517**	.406**	.720**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	تعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية.	Coefficient de corrélation	.304**	.371**	1.000	.448**	.418**	.696**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامى بأريحية.	Coefficient de corrélation	.371**	.517**	.448**	1.000	.479**	.754**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	تعمل مؤسستي على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد.	Coefficient de corrélation	.238**	.406**	.418**	.479**	1.000	.733**
		Sig. (bilatéral)	.006	.000	.000	.000	.	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	الرسمية	Coefficient de corrélation	.627**	.720**	.696**	.754**	.733**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 03: الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج spss

Corrélations

			أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهامي.	امتلك مجال واسع في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.	لدي تأثير في مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة.	المركزية	
Rho de Spearman	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المؤسسة.	Coefficient de corrélation	1.000	.158	.233**	.096	.169	.518**
		Sig. (bilatéral)	.	.068	.007	.272	.051	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهامي.	Coefficient de corrélation	.158	1.000	.372**	.263**	.141	.648**
		Sig. (bilatéral)	.068	.	.000	.002	.104	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	امتلك مجال واسع في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.233**	.372**	1.000	.142	.071	.624**
		Sig. (bilatéral)	.007	.000	.	.102	.412	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	لدي تأثير في مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	Coefficient de corrélation	.096	.263**	.142	1.000	.162	.562**
		Sig. (bilatéral)	.272	.002	.102	.	.061	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة.	Coefficient de corrélation	.169	.141	.071	.162	1.000	.530**
		Sig. (bilatéral)	.051	.104	.412	.061	.	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	المركزية	Coefficient de corrélation	.518**	.648**	.624**	.562**	.530**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 03: الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج spss

Corrélations

			تقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم.	أتلقى المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي.	تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية.	أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به. مؤسستي.	أجد سهولة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي.	يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة.	التخصص
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.469**	.183*	.356**	.180*	.145	.673**	
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.034	.000	.037	.095	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
تقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم.	Coefficient de corrélation	.469**	1.000	.131	.430**	.355**	.222**	.682**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.130	.000	.000	.010	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
أتلقى المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي.	Coefficient de corrélation	.183*	.131	1.000	.174*	.092	.126	.396**	
	Sig. (bilatéral)	.034	.130	.	.044	.290	.147	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية.	Coefficient de corrélation	.356**	.430**	.174*	1.000	.612**	.371**	.789**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.044	.	.000	.000	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به.	Coefficient de corrélation	.180*	.355**	.092	.612**	1.000	.146	.623**	
	Sig. (bilatéral)	.037	.000	.290	.000	.	.092	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
أجد سهولة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي.	Coefficient de corrélation	.145	.222**	.126	.371**	.146	1.000	.506**	
	Sig. (bilatéral)	.095	.010	.147	.000	.092	.	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134
يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة.	Coefficient de corrélation	.673**	.682**	.396**	.789**	.623**	.506**	1.000	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تحتاج وظائف مؤسستي لمعارف متخصصة.	تتطلب وظيفتي أن أقوم بمهمة في نفس الوقت.	نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة.	عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة.	أجد سهولة الاتصال مع المستويات العليا .	التعقيد
Rho de Spearman	تحتاج وظائف مؤسستي لمعارف متخصصة.	Coefficient de corrélacion	1.000	.271**	.458**	.006	.245**	.585**
		Sig. (bilatéral)	.	.002	.000	.947	.004	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	تتطلب وظيفتي أن أقوم بمهمة في نفس الوقت.	Coefficient de corrélacion	.271**	1.000	.280**	.140	.168	.620**
		Sig. (bilatéral)	.002	.	.001	.108	.052	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة.	Coefficient de corrélacion	.458**	.280**	1.000	.126	.217*	.661**
		Sig. (bilatéral)	.000	.001	.	.148	.012	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة.	Coefficient de corrélacion	.006	.140	.126	1.000	.226**	.487**
		Sig. (bilatéral)	.947	.108	.148	.	.009	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	أجد سهولة الاتصال مع المستويات العليا.	Coefficient de corrélacion	.245**	.168	.217*	.226**	1.000	.603**
		Sig. (bilatéral)	.004	.052	.012	.009	.	.000
		N	134	134	134	134	134	134
	التعقيد	Coefficient de corrélacion	.585**	.620**	.661**	.487**	.603**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			يدعم مشرفي كل ما هو جديد في العمل من أفكار.	يميل مشرفي لقبول آرائي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة.	يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة.	يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	الإشراف الإداري
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.577**	.675**	.473**	.375**	.790**	
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
يميل مشرفي لقبول آرائي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة.	Coefficient de corrélation	.577**	1.000	.614**	.505**	.309**	.724**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة.	Coefficient de corrélation	.675**	.614**	1.000	.676**	.430**	.855**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	Coefficient de corrélation	.473**	.505**	.676**	1.000	.485**	.768**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	Coefficient de corrélation	.375**	.309**	.430**	.485**	1.000	.643**	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
الإشراف الإداري	Coefficient de corrélation	.790**	.724**	.855**	.768**	.643**	1.000	
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	134	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل ثبات الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.732	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.784	24

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	116	85.9	86.6	86.6
	أنثى	18	13.3	13.4	100.0
	Total	134	99.3	100.0	
Manquant	Système	1	.7		
Total		135	100.0		

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي او اقل	5	3.7	3.7	3.7
	جامعي	108	80.0	80.6	84.3
	دراسات عليا	21	15.6	15.7	100.0
	Total	134	99.3	100.0	
Manquant	Système	1	.7		
Total		135	100.0		

المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	81	60.0	60.4	60.4
	عون تحكم	35	25.9	26.1	86.6
	تنفيذي	18	13.3	13.4	100.0
	Total	134	99.3	100.0	
Manquant	Systeme	1	.7		
	Total	135	100.0		

سنوات الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	59	43.7	44.0	44.0
	من 5 إلى 10 سنوات	51	37.8	38.1	82.1
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	14.1	14.2	96.3
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	2.2	2.2	98.5
	أكثر من 21 سنة	2	1.5	1.5	100.0
	Total	134	99.3	100.0	
Manquant	Systeme	1	.7		
	Total	135	100.0		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مهامي الوظيفية محددة بوضوح.	134	1.00	5.00	3.8582	.97451
أعمل بموجب سياسات محددة.	134	1.00	5.00	4.0522	.92839
تعتمد مؤسستي على إشراف صارم في ضبط العمليات اليومية.	134	1.00	5.00	4.1791	.96441
تساعدني قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامي بأريحية.	134	1.00	5.00	3.9104	.84482
تعمل مؤسستي على تقييم الموظفين باستمرار للتأكد من امتثالهم للقواعد.	134	1.00	5.00	3.6045	1.17632
الرسمية	134	2.00	5.00	3.9209	.70998
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المؤسسة.	134	1.00	5.00	3.9925	.94588
أذهب إلى رئيسي للحصول على المشورة بشأن كيفية تحقيق مهام.	134	1.00	5.00	3.7463	.97090
امتلك مجال واسع في اختيار الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.	134	1.00	5.00	3.3657	.97750
لدي تأثير في مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل.	134	1.00	5.00	3.4552	.92269
حتى المسائل الصغيرة المتعلقة بالعمل تتم إحالتها إلى المستويات العليا في المنظمة.	134	1.00	5.00	3.4179	.97563
المركزية	134	1.60	10.00	3.6851	.96694
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحتاج وظائف مؤسستي لمعرفة متخصصة.	134	2.00	5.00	4.0970	.85725
تتطلب وظيفتي أن أقوم بمهمة في نفس الوقت.	134	1.00	5.00	3.5448	.99333
نشاطات مؤسستي موزعة على مواقع مختلفة.	134	1.00	5.00	4.0448	1.01022
عادة ما تتضمن وظائف مؤسستي التعامل مع مشكلات غير مألوفة.	134	2.00	5.00	3.1940	.99983
أجد سهولة الاتصال مع المستويات العليا .	134	1.00	5.00	3.3060	1.14529
التعقيد	134	2.00	5.00	3.6373	.61567
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستي بتطوير قدرات العاملين وفقا لتخصصاتهم.	134	1.00	5.00	3.3507	1.17785
أتلقي المهام التي تقع ضمن تدريبي وقدراتي.	134	1.00	5.00	3.7537	1.00702
تتطلب وظيفتي معرفة ومهارات متخصصة للغاية.	134	2.00	5.00	3.9403	.89073
أعرف بالضبط ما هو متوقع مني القيام به.	134	1.00	5.00	4.1045	.99070
أجد سهولة للقيام بأعمال مختلفة في مؤسستي.	134	1.00	5.00	3.5373	1.08757
يغلب على عملي الروتين والتكرار لإتباعي نفس الخطوات كل مرة.	134	1.00	5.00	3.7985	1.00210
التخصص	134	2.17	5.00	3.7475	.63972
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يدعم مشرفي كل ما هو جديد في العمل من أفكار.	134	1.00	5.00	3.2015	1.26717
يميل مشرفي لقبول أرائي في القرارات المهمة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة.	134	1.00	5.00	3.1866	.95120
يحفزني مشرفي للتعامل مع المواقف الصعبة.	134	1.00	5.00	3.2612	1.25614
يعمل مشرفي على تبسيط إجراءات وأساليب العمل.	134	1.00	5.00	3.3955	1.11057
احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.	134	1.00	5.00	3.3433	.98182
الإشراف الإداري	134	1.00	9.60	3.4119	1.27220
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يضع فريق عملنا الكثير من الأفكار الجديدة موضع التنفيذ في العمل.	134	1.00	5.00	3.3284	1.13572
تسمع مؤسستي لاقتراحات مجموعة العمل التي انتمي اليها.	134	1.00	5.00	3.2388	1.17735
لدي الفرصة لتنمية صداقات وثيقة في وظيفتي.	134	1.00	5.00	3.9104	.99217
تتم معالجة المشكلات المعقدة في مؤسستي بتجميع مختلف الآراء.	134	1.0	5.0	3.321	1.1608
أجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد معارف وأفكار جديدة.	134	1.00	5.00	3.8657	1.00219
المشاركة	134	1.00	12.60	3.5925	1.14311
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

أتحصل على المعلومات التي احتاجها حيال المشكلة التي أواجهها بسهولة.	134	1.00	5.00	3.5672	1.06515
أتلقي ما يكفي من المعلومات من مديري وزملائي في العمل عن أداء وظيفتي.	134	1.00	5.00	3.7985	1.14891
تدعم التكنولوجيا التي استعملها عملية اتخاذ القرار و تسهل من حل مشاكلي في العمل.	134	2.00	5.00	3.9179	.94231
تعتمد مؤسستي على تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع موظفيها بكل سهولة.	134	1.00	5.00	4.1567	1.00266
تستخدم مؤسستي الأنترنت و الانترنت كأهم الوسائل لإيصال المعرفة للعاملين.	134	1.00	5.00	4.4403	.82727
تكنولوجيا المعلومات	134	1.60	9.60	4.0209	.89452
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التزم بجدول زمنية محددة لتنفيذ قراراتي.	134	2.00	5.00	4.0000	.82261
هناك ملائمة بين زمن اتخاذ القرار والغاية المراد الوصول إليها.	134	1.00	5.00	3.8209	.88301
أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والقرارات المستعجلة.	134	2.00	5.00	4.1045	.90337
لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	134	1.00	5.00	4.0299	.93343
لدي الوقت الكافي لإتمام عملي. إدارة الوقت	134	1.00	5.00	4.1194	.97367
إدارة الوقت	134	2.00	13.00	4.0761	1.01264
N valide (liste)	134				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم مؤسستي المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والتقدم في المسار الوظيفي.	134	1.00	5.00	3.6493	1.32788
السلوكيات غير الأخلاقية في مؤسستي واضحة.	134	1.00	5.00	3.7612	1.29301
أحرص على تقديم مستوى راقى من الخدمة.	134	2.00	5.00	4.4851	.71225
صانعي القرار في مؤسستي لديهم قوة الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع الخارجي.	134	1.00	5.00	3.5746	1.23469
الأخلاقيات المهنية	134	1.75	5.00	3.8675	.85548
N valide (liste)	134				

اختبار فرضيات الفروق

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
الرسمية	أقل من 30 سنة	42	85.29
	من 31 الى 50 سنة	90	59.03
	من 51 سنة فأكثر	2	75.25
	Total	134	
المركزية	أقل من 30 سنة	42	68.12
	من 31 الى 50 سنة	90	66.94
	من 51 سنة فأكثر	2	79.50
	Total	134	
التعقيد	أقل من 30 سنة	42	73.29
	من 31 الى 50 سنة	90	64.06
	من 51 سنة فأكثر	2	100.75
	Total	134	
التخصص	أقل من 30 سنة	42	64.58
	من 31 الى 50 سنة	90	68.11
	من 51 سنة فأكثر	2	101.50
	Total	134	
ابعاد الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	42	73.00
	من 31 الى 50 سنة	90	64.28
	من 51 سنة فأكثر	2	96.75
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	ابعاد_الهيكل_التنظيمي
Khi-deux	13.315	.223	3.140	1.806	2.601
ddl	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.001	.894	.208	.405	.272

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Rangs

	المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
الرسمية	ثانوي او اقل	5	75.30
	جامعي	108	64.78
	دراسات عليا	21	79.62
	Total	134	
المركزية	ثانوي او اقل	5	39.30
	جامعي	108	69.73
	دراسات عليا	21	62.74
	Total	134	
التعقيد	ثانوي او اقل	5	50.30
	جامعي	108	61.91
	دراسات عليا	21	100.33
	Total	134	
التخصص	ثانوي او اقل	5	60.30
	جامعي	108	67.26
	دراسات عليا	21	70.45
	Total	134	
ابعاد_الهيكل_التنظيمي	ثانوي او اقل	5	46.30
	جامعي	108	66.54
	دراسات عليا	21	77.48
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	ابعاد_الهيكل_التنظيمي
Khi-deux	2.806	3.354	18.438	.300	2.949

ddl	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.246	.187	.000	.861	.229

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Rangs			
	الوظيفي المنصب	N	Rang moyen :
الرسمية	اطار	81	58.26
	تحكم عون	35	82.26
	تنفيذي	18	80.39
	Total	134	
المركزية	اطار	81	58.37
	تحكم عون	35	78.80
	تنفيذي	18	86.61
	Total	134	
التعقيد	اطار	81	64.57
	تحكم عون	35	75.30
	تنفيذي	18	65.50
	Total	134	
التخصص	اطار	81	68.49
	تحكم عون	35	61.89
	تنفيذي	18	73.97
	Total	134	
التنظيمي_الهيكل_ابعاد	اطار	81	59.98
	تحكم عون	35	79.63
	تنفيذي	18	77.78
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	التنظيمي_الهيكل_ابعاد
Khi-deux	11.749	11.960	1.942	1.294	7.735
ddl	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.003	.003	.379	.524	.021

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الوظيفي المنصب

Rangs

	الاقدمية سنوات	N	Rang moyen :
الرسمية	سنوات 5 من أقل	59	84.58
	سنوات 10 إلى 5 من	51	52.05
	سنة 15 إلى سنة 11 من	19	53.82
	سنة 20 إلى سنة 16 من	3	61.67
	سنة 21 من أكثر	2	96.25
	Total	134	
المركزية	سنوات 5 من أقل	59	74.83
	سنوات 10 إلى 5 من	51	61.01
	سنة 15 إلى سنة 11 من	19	59.95
	سنة 20 إلى سنة 16 من	3	68.17
	سنة 21 من أكثر	2	87.50
	Total	134	
التعقيد	سنوات 5 من أقل	59	70.44
	سنوات 10 إلى 5 من	51	64.69
	سنة 15 إلى سنة 11 من	19	71.50
	سنة 20 إلى سنة 16 من	3	39.50
	سنة 21 من أكثر	2	56.50
	Total	134	
التخصص	سنوات 5 من أقل	59	74.18
	سنوات 10 إلى 5 من	51	61.40
	سنة 15 إلى سنة 11 من	19	57.18
	سنة 20 إلى سنة 16 من	3	66.83
	سنة 21 من أكثر	2	125.00
	Total	134	
التنظيمي_الهيكل_ابعاد	سنوات 5 من أقل	59	79.65
	سنوات 10 إلى 5 من	51	55.46
	سنة 15 إلى سنة 11 من	19	58.76
	سنة 20 إلى سنة 16 من	3	58.33
	سنة 21 من أكثر	2	112.75
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	التنظيمي_الهيكل_ابعاد
Khi-deux	23.265	4.842	2.557	8.799	14.560
ddl	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	.000	.304	.635	.066	.006

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الاقدمية سنوات

Rangs			
	العمر	N	Rang moyen :
الإشراف_الإداري	أقل من 30 سنة	42	73.15
	من 31 الى 50 سنة	90	63.86
	من 51 سنة فأكثر	2	112.50
	Total	134	
المشاركة	أقل من 30 سنة	42	69.15
	من 31 الى 50 سنة	90	65.98
	من 51 سنة فأكثر	2	101.25
	Total	134	
تكنولوجيا_المعلومات	أقل من 30 سنة	42	73.58
	من 31 الى 50 سنة	90	64.07
	من 51 سنة فأكثر	2	94.00
	Total	134	
إدارة_الوقت	أقل من 30 سنة	42	62.80
	من 31 الى 50 سنة	90	69.69
	من 51 سنة فأكثر	2	67.50
	Total	134	
الأخلاقيات_المهنية	أقل من 30 سنة	42	74.19
	من 31 الى 50 سنة	90	63.87
	من 51 سنة فأكثر	2	90.25
	Total	134	
جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار	أقل من 30 سنة	42	72.87
	من 31 الى 50 سنة	90	64.04
	من 51 سنة فأكثر	2	110.50
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الإشراف_الإداري	المشاركة	تكنولوجيا_المعلومات	إدارة_الوقت	الأخلاقيات_المهنية	جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار
Khi-deux	4.393	1.744	2.691	.918	2.746	3.975
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.111	.418	.260	.632	.253	.137

a. Test de Kruskal Wallis

الملحق 03: الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج spss

b. Variable de regroupement : العمر

Rangs			
	المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
الإشراف_الإداري	ثانوي او اقل	5	42.70
	جامعي	108	67.03
	دراسات عليا	21	75.81
	Total	134	
المشاركة	ثانوي او اقل	5	78.20
	جامعي	108	65.84
	دراسات عليا	21	73.50
	Total	134	
تكنولوجيا_المعلومات	ثانوي او اقل	5	71.00
	جامعي	108	67.36
	دراسات عليا	21	67.38
	Total	134	
إدارة_الوقت	ثانوي او اقل	5	69.40
	جامعي	108	64.50
	دراسات عليا	21	82.50
	Total	134	
الأخلاقيات_المهنية	ثانوي او اقل	5	64.50
	جامعي	108	65.11
	دراسات عليا	21	80.52
	Total	134	
جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار	ثانوي او اقل	5	62.20
	جامعي	108	65.81
	دراسات عليا	21	77.45
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الإشراف_الإداري	المشاركة	تكنولوجيا_المعلومات	إدارة_الوقت	الأخلاقيات_المهنية	جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار
Khi-deux	3.035	1.090	.043	3.852	2.831	1.679
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.219	.580	.979	.146	.243	.432

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Rangs			
	المنصب الوظيفي	N	Rang moyen :
الإشراف_الإداري	اطار	81	67.02
	عون تحكم	35	68.77
	تنفيذي	18	67.17
	Total	134	
المشاركة	اطار	81	66.06
	عون تحكم	35	68.11
	تنفيذي	18	72.78
	Total	134	
تكنولوجيا_المعلومات	اطار	81	63.59
	عون تحكم	35	75.49
	تنفيذي	18	69.58
	Total	134	
إدارة_الوقت	اطار	81	66.07
	عون تحكم	35	66.81
	تنفيذي	18	75.28
	Total	134	
الأخلاقيات_المهنية	اطار	81	64.19
	عون تحكم	35	79.97
	تنفيذي	18	58.14
	Total	134	
جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار	اطار	81	65.01
	عون تحكم	35	73.79
	تنفيذي	18	66.47
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

	الإشراف_الإداري	المشاركة	تكنولوجيا_المعلومات	إدارة_الوقت	الأخلاقيات_المهنية	جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار
Khi-deux	.051	.457	2.379	.856	5.297	1.264
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.975	.796	.304	.652	.071	.532

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المنصب الوظيفي

Rangs

الملحق 03: الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج spss

	سنوات الاقدمية	N	Rang moyen :
الإشراف_الإداري	أقل من 5 سنوات	59	77.46
	من 5 إلى 10 سنوات	51	51.98
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	65.66
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	109.17
	أكثر من 21 سنة	2	124.50
	Total	134	
المشاركة	أقل من 5 سنوات	59	70.00
	من 5 إلى 10 سنوات	51	61.45
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	68.61
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	75.00
	أكثر من 21 سنة	2	126.25
	Total	134	
تكنولوجيا_المعلومات	أقل من 5 سنوات	59	76.00
	من 5 إلى 10 سنوات	51	57.04
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	63.42
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	78.00
	أكثر من 21 سنة	2	106.50
	Total	134	
إدارة_الوقت	أقل من 5 سنوات	59	73.58
	من 5 إلى 10 سنوات	51	62.30
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	64.45
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	55.50
	أكثر من 21 سنة	2	67.50
	Total	134	
الأخلاقيات_المهنية	أقل من 5 سنوات	59	75.85
	من 5 إلى 10 سنوات	51	52.26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	77.82
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	63.33
	أكثر من 21 سنة	2	118.00
	Total	134	
جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار	أقل من 5 سنوات	59	77.41
	من 5 إلى 10 سنوات	51	52.55
	من 11 سنة إلى 15 سنة	19	69.03
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	75.67
	أكثر من 21 سنة	2	129.75
	Total	134	

Tests statistiques^{a,b}

الملحق 03: الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج spss

	الإشراف_الإداري	المشاركة	تكنولوجيا_المعلومات	إدارة_الوقت	الأخلاقيات_المهنية	جودة_عمليات_صنع_و_اتخاذ_القرار
Khi-deux	19.951	6.253	9.069	2.809	15.489	16.722
ddl	4	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	.001	.181	.059	.590	.004	.002

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الأقدمية

نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة بعد عملية الحذف

Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ادارة الوقت	0.757	0.759	0.847	0.581
الاخلاقيات المهنية	0.710	0.731	0.839	0.636
الاشراق الاداري	0.659	0.670	0.798	0.500
التخصص	0.716	0.715	0.825	0.542
التعقيد	0.600	0.619	0.782	0.546
الرسمية	0.769	0.776	0.844	0.521
المركزية	0.510	0.517	0.752	0.503
المشاركة	0.750	0.753	0.843	0.573
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.776	0.779	0.856	0.597

نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب مؤشر التوافق cross loading

Discriminant validity

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

Fornell-Larcker criterion

Cross loadings

	ايحاء الهيكل التنظيمي	ادارة الوقت	الاعلاقات المهنية	الاحتراف الاناري	التخصص	التعبية	الرسدية	المرتزية	المهارعة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	جودة اتخاذ القرار	جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار
Q1	0.503	0.288	0.302	0.188	0.538	0.114	0.881	0.138	0.388	0.329	0.329	0.339
Q10	0.358	0.200	0.176	0.121	0.026	0.283	0.033	0.843	0.141	0.202	0.202	0.220
Q11	0.420	0.249	0.327	0.037	0.175	0.739	0.288	0.112	0.200	0.321	0.321	0.282
Q13	0.302	0.238	0.101	0.034	0.124	0.877	0.183	-0.084	0.113	0.279	0.279	0.133
Q15	0.540	0.280	0.327	0.273	0.289	0.795	0.260	0.286	0.345	0.314	0.314	0.384
Q16	0.484	0.228	0.518	0.442	0.680	0.218	0.440	0.136	0.218	0.478	0.478	0.476
Q17	0.488	0.429	0.381	0.463	0.784	0.234	0.378	0.155	0.429	0.375	0.375	0.488
Q19	0.488	0.458	0.322	0.328	0.797	0.239	0.520	-0.083	0.531	0.450	0.450	0.448
Q2	0.650	0.507	0.447	0.407	0.479	0.382	0.777	0.193	0.475	0.600	0.600	0.584
Q20	0.459	0.459	0.199	0.288	0.718	0.138	0.425	0.093	0.610	0.385	0.385	0.457
Q22	0.274	0.200	0.495	0.790	0.336	0.002	0.297	0.308	0.218	0.483	0.483	0.479
Q23	0.488	0.393	0.312	0.711	0.427	0.281	0.375	0.242	0.407	0.441	0.441	0.504
Q24	0.239	0.187	0.279	0.558	0.187	0.124	0.199	0.115	0.142	0.238	0.238	0.422
Q25	0.344	0.441	0.438	0.748	0.478	0.107	0.321	0.189	0.378	0.348	0.348	0.580
Q27	0.494	0.375	0.343	0.333	0.513	0.219	0.442	0.300	0.808	0.374	0.374	0.587
Q28	0.544	0.382	0.378	0.449	0.494	0.313	0.508	0.251	0.725	0.529	0.529	0.538
Q29	0.400	0.513	0.238	0.289	0.382	0.213	0.281	0.227	0.714	0.375	0.375	0.502
Q3	0.519	0.308	0.450	0.284	0.385	0.257	0.880	0.149	0.273	0.318	0.318	0.482
Q31	0.457	0.497	0.311	0.210	0.454	0.232	0.338	0.198	0.778	0.394	0.394	0.558
Q33	0.438	0.388	0.550	0.481	0.534	0.172	0.542	0.145	0.527	0.777	0.777	0.838
Q34	0.410	0.394	0.401	0.288	0.451	0.340	0.393	0.151	0.428	0.789	0.789	0.507
Q35	0.500	0.381	0.484	0.401	0.397	0.479	0.428	0.141	0.449	0.781	0.781	0.547
Q36	0.450	0.554	0.392	0.448	0.380	0.308	0.489	0.202	0.288	0.783	0.783	0.554
Q37	0.359	0.721	0.270	0.412	0.422	0.098	0.315	0.115	0.284	0.432	0.432	0.505
Q38	0.484	0.723	0.254	0.445	0.555	0.211	0.418	0.189	0.521	0.413	0.413	0.528
Q39	0.474	0.835	0.283	0.297	0.388	0.402	0.390	0.183	0.454	0.435	0.435	0.541
Q4	0.540	0.381	0.487	0.370	0.489	0.203	0.774	0.138	0.458	0.547	0.547	0.491
Q40	0.335	0.783	0.289	0.203	0.257	0.300	0.314	0.148	0.475	0.405	0.405	0.514
Q42	0.498	0.281	0.877	0.518	0.340	0.307	0.513	0.320	0.391	0.500	0.500	0.838
Q43	0.458	0.308	0.716	0.275	0.423	0.428	0.489	0.089	0.231	0.477	0.477	0.490
Q45	0.385	0.288	0.791	0.489	0.403	0.150	0.419	0.194	0.370	0.438	0.438	0.528
Q5	0.531	0.208	0.452	0.289	0.274	0.222	0.711	0.259	0.282	0.322	0.322	0.380
Q7	0.455	0.179	0.274	0.414	0.180	0.135	0.312	0.729	0.249	0.208	0.208	0.379
Q8	0.474	0.089	0.101	0.100	0.009	0.030	0.148	0.752	0.281	0.050	0.050	0.329
ايحاء الهيكل	1.000	0.544	0.580	0.474	0.645	0.593	0.764	0.609	0.827	0.582	0.582	0.745
جودة اتخاذ القرار	0.745	0.685	0.698	0.701	0.630	0.379	0.818	0.443	0.715	0.731	0.731	1.000

نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب اختبار Fornell-Larcker Criterion

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

Fornell-Larcker criterion

Cross loadings

	ادارة الوقت	الاخلاقيات المهنية	الاشراف الاداري	التخصص	التعقيد	الرسمية	المركزية	المشاركة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
ادارة الوقت	0.762								
الاخلاقيات المهنية	0.354	0.797							
الاشراف الاداري	0.446	0.544	0.707						
التخصص	0.533	0.479	0.519	0.736					
التعقيد	0.335	0.364	0.183	0.283	0.739				
الرسمية	0.473	0.594	0.428	0.599	0.336	0.722			
المركزية	0.202	0.256	0.304	0.104	0.192	0.244	0.709		
المشاركة	0.571	0.421	0.416	0.605	0.322	0.514	0.323	0.757	
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.554	0.591	0.530	0.574	0.412	0.598	0.206	0.551	0.773

Discriminant validity charts

Collinearity statistics (VIF)

Outer model - List	Inner model - Matrix	Inner model - List
		VIF
Q01		1.313
Q02		1.530
Q03		1.337
Q04		1.634
Q05		1.432
Q07		1.115
Q08		1.127
Q10		1.112
Q11		1.246
Q13		1.261
Q15		1.140
Q16		1.245
Q17		1.433
Q19		1.763
Q20		1.573
Q22		1.595
Q23		1.343
Q24		1.094
Q25		1.331
Q27		1.721
Q28		1.433
Q29		1.396
Q31		1.619
Q33		1.449
Q34		1.618
Q35		1.645
Q36		1.486
Q37		1.357
Q38		1.449
Q39		2.011
Q40		1.742
Q42		1.701
Q43		1.272
Q45		1.498

مؤشر معامل التحديد R

R-square

	R-square	R-square adjusted
ادارة الوقت	0.470	0.466
الاخلاقيات المهنية	0.485	0.481
الاشراف الاداري	0.492	0.488
التخصص	0.417	0.412
التعقيد	0.351	0.346
الرسمية	0.584	0.581
المركزية	0.371	0.366
المشاركة	0.511	0.507
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.534	0.531
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار	0.555	0.552

مؤشر حجم التأثير

Matrix List

	f-square
ابعاد الهيكل التنظيمي -> التخصص	0.714
ابعاد الهيكل التنظيمي -> التعقيد	0.541
ابعاد الهيكل التنظيمي -> الرسمية	1.405
ابعاد الهيكل التنظيمي -> المركزية	0.590
ابعاد الهيكل التنظيمي -> جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار	1.248
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -> ادارة الوقت	0.885
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -> الاخلاقيات المهنية	0.941
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -> الاشراف الاداري	0.968
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -> المشاركة	1.046
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار -> تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.148

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Final results

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values	Confidence intervals	Confidence intervals bias corrected			
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ابعاد الهيكل التنظيمي -> جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.745	0.744	0.044	16.784	0.000

اختبار الفرضيات الفرعية

Final results

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values	Confidence intervals	Confidence intervals bias corrected			
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التخصص -> جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.399	0.395	0.084	4.729	0.000
التعقيد -> جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.120	0.128	0.063	1.898	0.058
الرسومية -> جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.268	0.269	0.076	3.501	0.000
المرئية -> جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	0.309	0.295	0.082	3.792	0.000
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -> ادارة الوقت	0.685	0.688	0.053	13.000	0.000
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -> الاخلاقيات المهنية	0.696	0.698	0.047	14.762	0.000
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -> الاحرف الاناري	0.701	0.711	0.046	15.298	0.000
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -> المشاركة	0.715	0.717	0.047	15.232	0.000
جودة عمليات صنع واتخاذ القرار -> تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.731	0.734	0.041	17.922	0.000

Total indirect effects

Mean, STDEV, T values, p values	Confidence intervals	Confidence intervals bias corrected
---------------------------------	----------------------	-------------------------------------

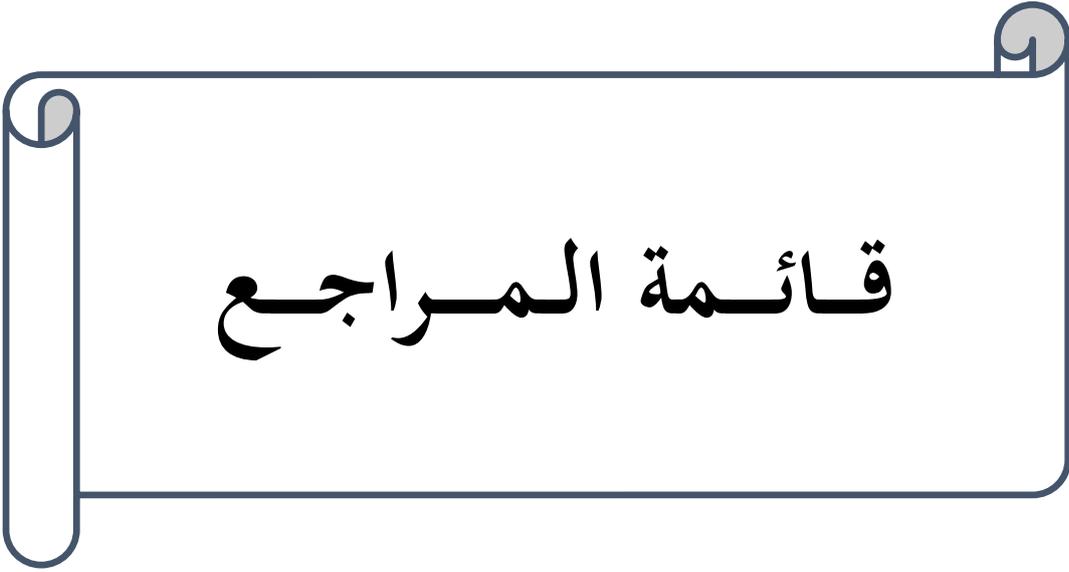
مصفوفة الأهمية والأداء لأبعاد الدراسة

Performance

LV performance

MV performance

	LV performance
ادارة الوقت	70.040
الاخلاقيات المهنية	63.586
الاشراف الاداري	41.842
التخصص	63.724
التعقيد	62.943
الرسمية	73.222
المركزية	54.178
المشاركة	60.600
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	76.384
جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار	45.402



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب

1. جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى" (PLS-SEM)، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
- محمد سرحان علي المحمودي، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب، اليمن، 2019.
2. صالح العامري، طاهر الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008.
3. فريد فهمي، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

• الرسائل العلمية

• رسائل الماجستير

4. بالبشير قوراية، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجيات المؤسسة دراسة حالة E.MORIN & McKinsey 7'S A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال"، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة اكلي الحاج او محمد البويرة، 2013.
5. فؤاد اوشاش، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2010.
6. محمد الحامد السنوار، "المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021.
7. محمد بن موسى، "أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض سطيف"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
8. منور عبد حموي، "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2020.
9. ميرنا أبو نجم، "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات" دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

• اطروحات دكتوراه

10. غنية ايطاحين، "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر-بيرج بوغريج- والإقامة الجامعية 1000 سرير - بخميس مليانة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة الجزائر 2015.

11. غنية شيخي، "تكامل أنواع نظم المعلومات واثره في ترشيد القرارات الإدارية -دراسة ميدانية-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية والبنوك"، جامعة بومرداس، الجزائر.
 12. فوزية مقاش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
 13. مهديد فاطمة الزهراء، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي براج بوعرييج"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، الجزائر، 2016.
 14. نعيمة صوطة، "عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالملة-"، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
- المجلات**
15. أبو بكر بوسالم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 25.
 16. أحمد الحنيطي، مرزوق القعيد، "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2019.
 17. أنغام المسعودي، حامد الدوغان، "أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي-دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، المجلد 02، العدد 08، العراق، 2018.
 18. بشار الحميري، أحمد بريس، "أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، المجلد 01، العدد 19، العراق 2016.
 19. بن عمر عواج، دليلة بن احمد، "إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
 20. حمزة بهاز، المهدي تحات، "أثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط، مجلة الاقتصاد والبيئة"، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023.
 21. خالصة فتح الله، عبد القادر بن عيسى، "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات - دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022.
 22. زهير علايقة، "دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2022.
 23. شوقي قبطان، محمد بولصنام، ليلي بن زرقة، "الهيكل التنظيمي لمؤسسة اونيام للكهرومنزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة المؤسسة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2022.

24. عبد العزيز قتال، فريد راهم، "الهيكل التنظيمي وأثره في الابداع الاداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العتق"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020.
25. عزيز بوروينة، شراف عقون، "أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021 .
26. عنان أبو حمور، سارة أبو حمده، "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الادارة الاشرافية في مراكز الوزارات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، 2022.
27. فاطمة الزهراء مهديد، "ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2017.
28. فاطمة الزهراء مهديد، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي بوجريج"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد، 12، 2017.
29. فتاح نفا، "دور جودة حياة العمل في تعزيز جودة اتخاذ القرار" دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد 03، العدد 01، العراق، 2019 .
30. محمد الحامد السنوار، "المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021 .
31. محمد حسن، رمزي مطر، "أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار علي عملية صنع القرارات - دراسة حالة جامعة البطانة"، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022 .
32. محمد كربوش، فاطمة بوهلال، عبد النور بتميمون، "أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة"، مجلد نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2016.
33. مصطفى صغبرو، الجيلاني بلواضح، "تطوير الهياكل التنظيمية وأثرها على فاعلية المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على مؤسسة التأمين العمومية "SAA"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023.
34. هادي الابرو، وسام كاظم، "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية"، المجة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 01، 2018.
35. وجيه سلامة، "دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، 2018.

• المراجع باللغة الأجنبية:

36. Abu Amuna, Youssef M., Mazen J. Al Shobaki, and Samy S. Abu Naser. "The Role of Knowledge-Based Computerized Management Information Systems in the Administrative Decision-Making Process." *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, vol 6, no 2, 2017.
37. Abumandil, Mohanad SS, and Shahizan Bin Hassan. "The Moderating Effect of Organisational Structure on Information Quality and Decision-Making Effectiveness Link" *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (2016).
38. Adeyoyin, Samuel Olu, BO Ajiboye, A Isau Adegun, and S Oluyinka Tomomowo-Ayodele. "Division of Labour and Job Specialization as Catalysts for Better Job Performance among the Staff of a Nigerian University Library." ,2013.
39. Adeyoyin, Samuel Olu, Florence Agbeze-Unazi, Olatundun Oluwatoyin Oyewunmi, and Rafiu Olabamiji Ayodele. "Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library." *Library Philosophy and Practice*, 2015.
40. Agrawal, Pushpa. "Effect of Uncertain and Turbulent Environment on Organizational Design." *Economic & Business Journal*, vol 5, no 1, 2014.
41. Ahmed, Maryam Temitayo, and Habeeb Omotunde. "Theories and Strategies of Good Decision Making." *International Journal Of Scientific & Technology Research*, vol 1, no 10, 2012.
42. Aiken, Michael, and Jerald Hage. "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure." *American Sociological Review* , vol 33, no 6, 1968.
43. Akdere, Mesut. "An Analysis of Decision-making Process in Organizations: Implications for Quality Management and Systematic Practice." *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 22, no 12, 2011.
44. Akdere, Mesut. "An Analysis of Decision-Making Process in Organizations: Implications for Quality Management and Systematic Practice." *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 22, no 12, 2011.
45. Al Shra'ah, Ata Elayyan M. "The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan." *International Journal of Business and Social Science*, vol 6, no 4, 2015.
46. Aldag, Ramon J. "Distinguished Scholar Invited Essay Behavioral Decision Making." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 19, no 2, 2012.

47. Aldrich, Howard E. "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group." *Administrative Science Quarterly*, vol 17, no 1, 1972.
48. Alhasani, Abdullah, and Shaker Alkshali. "The Impact of Organizational Support on Strategic Vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , vol 11, no 1, 2021.
49. Alhawamdeh, Hamzeh M, and Mohammad AK Alsmairat. "Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review." *International Review of Management and Marketing* , vol 9, no 4, 2019.
50. Alhawamdeh, Hamzeh M, and Mohammad AK Alsmairat. "Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review." *International Review of Management and Marketing*, vol 9, no 4, 2019.
51. Ali, Syed, Muhammad Imran, and Naimat U Khan. "Impact of Organizational Structure on Management Innovation in Public Sector Universities of Pakistan." *The Journal of Humanities & Social Sciences*, vol 29, no 1, 2021.
52. Alkatheeri, Yazeed, Ali Ameen, Osama Isaac, Ahmed Al-Shibami, and Mohammed Nusari. "The Mediation Effect of Management Information Systems on the Relationship between Big Data Quality and Decision Making Quality" *Test Engineering and Management*, vol 82, no 1, 2020.
53. Almasri, Abdelbaset, Suliman A El Talla, Samy S Abu-Naser, and Mazen J Al Shobaki. "The Organizational Structure and Its Role in Applying the Information Technology Used in the Palestinian Universities-Comparative Study between Al-Azhar and the Islamic Universities", 2018..
54. Al-Omari, Aieman Ahmad. "The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals." *International Education Studies*, vol 6, no 7, 2013.
55. Alsabab, Faisal KhaleefahJasem, and Mohammed SaleemAlshura. "The Impact of Organizational Creativity on Sustainable Development in the Kuwaiti Industrial Sector." *WSEAS Transactions on Business and Economics* , vol 19, 2022.
56. Al-Tarawneh, Hussien Ahmad. "The Main Factors Beyond Decision Making." *Journal of Management Research*, vol 4, no 2, 2012.
57. Amason, Allen C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal* , vol 39, no 1, 1996.

58. Ambrose, Maureen L, and Marshall Schminke. "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust." *Journal of Applied Psychology*, vol 88, no 2, 2003.
59. Andersen, Torben J, and Albert H Segars. "The Impact of It on Decision Structure and Firm Performance: Evidence from the Textile and Apparel Industry." *Information & Management*, vol 39, no 2, 2001.
60. Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker. "Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory* , vol 19, no 1, 2009.
61. Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, and Richard M. Walker. "Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 19, no 1, 2009.
62. Aquinas, PG. *Organization Structure and Design*. Excel Books India, 2008.
63. Argote, Linda. "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units." *Administrative Science Quarterly*, vol 27, no 3, 1982.
64. Astley, W. Graham, and Andrew H. Van De Ven. "Central Perspectives and Debates in Organization Theory." *Administrative Science Quarterly*, vol 28, no 2, 1983.
65. Astley, W. Graham, and Charles J. Fombrun. "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments." *The Academy of Management Review*, vol 8, no 4, 1983.
66. Avenier, Marie-José. "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science." *Organization Studies*, vol 31, no 10, 2010
67. Awashti, Vidya N. "Managerial Decision-making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics." *Journal of Business Ethics* , vol 78, no 1, 2008.
68. Ayal, Shahar, Zohar Rusou, Dan Zakay, and Guy Hochman. "Determinants of Judgment and Decision Making Quality: The Interplay between Information Processing Style and Situational Factors." *Frontiers in Psychology*, vol 5, 2015.
69. Bachrach, Peter, and Morton S. Baratz. "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework." *The American Political Science Review*, vol 57, no 3, 1963.

70. Badia, Eulàlia, Joaquín Navajas, and Josep-Maria Losilla. "Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry." *Applied Sciences*, vol 10, no 1, 2020.
71. Bagozzi, Richard P., Utpal M. Dholakia, and Suman Basuroy. "How Effortful Decisions Get Enacted: The Motivating Role Of Decision Processes, Desires, And Anticipated Emotions." *Journal Of Behavioral Decision Making* , vol 16, no 4, 2003.
72. Barney, Jay B. "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?" *The Academy of Management Review* , vol 11, no 3, 1968.
73. Barney, Jay B., and Patrick M. Wright. "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage." *Human Resource Management*, vol 37, no 1, 1998.
74. Baroudi, Jack, and Henry C. Lucas. "The Role of Information Technology in Organization Design." *Journal of Management Information System*, vol 10, no 4, 1994.
75. Becerra, Manuel. *Theory of the Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. Cambridge University Press, 2009.
76. Ben, Lillie K, and Albert P Cruz. "Intuition: An Often Overlooked Component in Organizational Decision-Making." *proceedings of ASBBS*, 2009.
77. Ben-Ner, Avner, Fanmin Kong, and Stéphanie Lluís. "Uncertainty, Task Environment, and Organization Design: An Empirical Investigation." *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol 82, no 1, 2012.
78. Bennet, Alex, and David Bennet. *Organizational Survival in the New World*. Routledge, 2004
79. Berthon, P., L. F. Pitt, and M. T. Ewing. "Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 29, no 2, 2001.
80. Bhattacharya, Arabinda, and Amit Kundu. "Organization Design and Performance: Evidence from India." *International Journal of Management and Marketing Research* , vol 6, no 2, 2013.
81. Bhowmick, Anjan. "Examining the Relationship between Organisation Structure and Perceived Innovation-a Study of Indian Corporations." *NHRD Network Journal*, vol 8, no 2, 2015, p: 39.

- 82.Blackler, Frank. "Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management." *Journal of Management Studies*, vol 30, no 6, 1993.
- 83.Blau, Peter M. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations." *American Sociological Review*, vol 35, no 2, 1970.
- 84.Bourgeois, L. J. "On the Measurement of Organizational Slack." *The Academy of Management Review* , vol 6, no 1, 1981.
- 85.Bresman, Henrik, and Mary Zellmer-Bruhn. "The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning." *Organization Science (Providence, R.I.)* , vol 24, no 4, 2013.
- 86.Burleson, Brant R., Barbara J. Levine, And Wendy Samter. "Decision-Making Procedure and Decision Quality." *Human Communication Research*, vol 10, no 1, 1984.
- 87.Busenitz, Lowell W, and Jay B Barney. "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making." *Journal of business venturing* , vol 12, no 1, 1997.
- 88.C D'Souza, Keith, and Anjan Bhowmick. "Organizational Structure and Innovation." *NHRD Network Journal*, vol 5, no 2, 2012.
- 89.Campion, Michael A., Gina J. Medsker, And A. Catherine Higgs. "Relations Between Work Group Characteristics And Effectiveness: Implications For Designing Effective Work Groups." *Personnel Psychology*, Vol 46, No 1, 1993.
- 90.Carmeli, Abraham, Zachary Sheaffer, and MeyravYitzackHalevi. "Does Participatory Decision-making in Top Management Teams Enhance Decision Effectiveness and Firm Performance?" *Personnel Review* , vol 38, no 6, 2009.
- 91.Caves, Richard E. "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure." *Journal of Economic Literature*, vol 18, no 1, 1980.
- 92.Cepeda-Carrion, Gabriel, Juan-Gabriel Cegarra-Navarro, and Valentina Cillo. "Tips to Use Partial Least Squares Structural Equation Modelling (Pls-Sem) in Knowledge Management." *Journal of Knowledge management*, vol 23, no 1, 2019.
- 93.Chandler, Alfred D. "Decision Making and Modern Institutional Change." *The Journal of EconomicHistory* , vol 33, no 1, 1973.
- 94.Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang, and Yung-Chang Hsiao. "Knowledge Management and Innovativeness: The Role of Organizational Climate and Structure." *International journal of Manpower*, vol 31, no 8, 2010.

95. Chen, Guang, Zhanjie Liu, Yixin Sun, Wei Liu, Qiumei Lv, Yukun Song, He Huang, and Wenjing Peng. "Analysis of the Impact of Big Data on Enterprise Decision Making." Paper presented at the 2018 8th International Conference on Social science and Education Research (SSER 2018), 2018.
96. Cheng, Yin Cheong. "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." *School effectiveness and school improvement*, vol 4, no 2, 1993.
97. Chenhall, Robert H. "Content and Process Approaches to Studying Strategy and Management Control Systems." *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, 2005.
98. Child, John. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance-Part Ii. A Contingency Analysis." *Journal of Management Studies*, vol 12, no 1, 1975.
99. Child, John. "Organizational Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice." *Sociology (Oxford)* , vol 6, no 1, 1972.
100. Child, John. "Predicting and Understanding Organization Structure." *Administrative Science Quarterly*, vol 18, no2, 1973.
101. Chokheli, Eka. "Role of the Organizational Design in the Company's Success." *European Scientific Journal*, vol 1, no 1, 2015.
102. Choo, C W. "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions." *Corporate Communications: An International Journal* , vol 4, no 2, 1999.
103. Cohen, Michael D, James G March, and Johan P Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 1972.
104. Cornito, Celinmar M. "Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance." *International Journal on Social and Education Sciences*, vol 3, no 4, 2021.
105. Covin, Jeffrey G, Dennis P Slevin, and Michael B Heeley. "Strategic Decision Making in an Intuitive Vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations." *Journal of Business research* , vol 52, no 1, 2001.
106. Craft, Jana L. "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011." *Journal of business ethics* , vol 117, no 1, 2013.

107. Cray, David, Loretta Inglis, and Susan Freeman. "Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities." *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol 36, no 4, 2007.
108. Cristofaro, Matteo, Christopher P Neck, Pier Luigi Giardino, and Christopher B Neck. "Self and Shared Leadership in Decision Quality: A Tale of Two Sides." *Management Decision* ,2023.
109. Csaszar, Felipe A. "Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds." *Strategic Management Journal* , vol 33, no 6, 2012.
110. Cummings, Thomas G, and Christopher G Worley. *Organization Development and Change*. Cengage learning, 2014.
111. Cyert, Richard M., and Jeffrey R. Williams. "Organizations, Decision Making and Strategy: Overview and Comment." *Strategic Management Journal* , vol 14, no 1, 1993.
112. Daft, Richard L, JuhaniSormunen, and Don Parks. "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study." *Strategic Management Journal*, vol 9, no 2, 1988.
113. Daft, Richard L., and Karl E. Weick. "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems." *The Academy of Management Review*, vol 9, no 2, 1984.
114. Dahlgard, Jens J, Lidia Reyes, Chi-Kuang Chen, and Su MiDahlgard-Park. "Evolution and Future of Total Quality Management: Management Control and Organisational Learning." *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 30, no 1, 2019.
115. Dalton, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter. "Organization Structure and Performance: A Critical Review." *The Academy of Management Review*, vol 5, no 1, 1980.
116. Davidaviciene, Vida, Khaled Al Majzoub, and IevaMeidute-Kavaliauskiene. "Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE." *Information (Basel)* , vol 11, no 10, 2020.
117. Davis, Michael. "What Can We Learn by Looking for the First Code of Professional Ethics?". *Theoretical medicine and bioethics* , vol 24, no 5, 2003.
118. deAndreis, Federico. "A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process." *Open Journal of Applied Sciences*, vol 10, no 6, 2020.
119. Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas. "Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the

- Greek Advertising and Media Industry." *The Journal of Business & Industrial Marketing* , vol 32, no 3, 2017.
120. Delen, Dursun, and Sudha Ram. "Research Challenges and Opportunities in Business Analytics." *Journal of Business Analytics*, vol 1, no 1, 2018.
121. Delić, Alisa, and Senija Nuhanović. "The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises." *Economic analysis*, vol 43, no 3, 2010.
122. Dooley, Kevin J. "Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation." *Handbook of organizational change and innovation*, 2004.
123. Dooley, Robert S., and Gerald E. Fryxell. "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams." *Academy of Management Journal* , vol 42, no 4, 1999.
124. Dreu, Carsten K. W. De. "Team Innovation and Team Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 11, no 3, 2002.
125. Dunbar, Roger LM, and William H Starbuck. "Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them." *Organization Science*, vol 17, no 2, 2006.
126. Duncan, Robert B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, 1972.
127. Duncan, Robert. "What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer." *Organizational Dynamics*, vol 7, no 3, 1979.
128. Edland, Anne, and Ola Svenson. "Judgment and Decision Making under Time Pressure." In *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*. Springer, 1993.
129. Eisenhardt, Kathleen M. "Strategic Decision Making as Improvisation." In *Strategic Decisions*. Springer, 1997.
130. Eisenhardt, Kathleen M. "Strategic Decision Making as Improvisation." In *Strategic Decisions*. Springer, 1997.
131. Ejimabo, NichodemusObioma. "An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization." *European Scientific Journal*, vol 11, no 11, 2015.

132. Ejimabo, NichodemusObioma. "The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities." *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, vol 4, no 2, 2015.
133. El Modni, Rania, and Mounime Elkabbouri. "Organizational Structures and Efficiency of Moroccan Professional Football Clubs." *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , vol 2, no 4, 2021.
134. Elbanna, Said, and YasirFadol. "The Role of Context in Intuitive Decision-Making." *Journal of Management & Organization* , vol 22, no 5, 2016.
135. Elenkov, Detelin S. "Strategic Uncertainty And Environmental Scanning: The Case For Institutional Influences On Scanning Behavior." *Strategic Management Journal* , vol 18, no 4, 1997.
136. Elgendy, Nada, Ahmed Elragal, and TeroPäivärinta. "Decas: A Modern Data-Driven Decision Theory for Big Data and Analytics." *Journal of Decision Systems*, vol 31, no 4, 2022.
137. Elsaid, Nedal M, Ahmed E Okasha, and Abdalla A Abdelghaly. "Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performanceof Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt." *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol 3, no 10, 2013.
138. Emery, Fred E, and Eric L Trist. "The Causal Texture of Organizational Environments." *Human relation*, vol 15, no 1, 1965.
139. Evrim, EROL, and ORDU Aydan. "Organizational Structure Scale–University Version." *European Journal of Educational Research*, vol 7, no 4, 2014.
140. Eze, Sunday C, Adenike O Bello, and Tolulope Anthony Adekola. "The Effects of Organizational Structure on the Performance of Organizations." *European Journal of Business and Innovation Research* , vol 5, no 6, 2017.
141. Feldman, Martha S., and James G. March. "Information in Organizations as Signal and Symbol." *Administrative Science Quarterly*, vol 26, no 2, 1981.
142. Felin, Teppo, and Thomas C. Powell. "Designing Organizations for Dynamic Capabilities." *California Management Review*, vol 58, no 4, 2016.
143. Fiedler, Kirk Dean, Varun Grover, and James T.C. Teng. "An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its

- Relationship to Organizational Structure." *Journal of Management Information Systems*, vol 13, no 1, 199.
144. Fisher, Craig W, InduShobhaChengalur-Smith, and Donald P Ballou. "The Impact of Experience and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making." *Information Systems Research*, vol 14, no 2, 2003.
145. Fitria, Happy, Mukhneri Mukhtar, and Maruf Akbar. "The Effect of Organizational Structure and Leadership Style, on Teacher Performance in Private Secondary School." *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)* vol 1, no2, 2017
146. Ford, Robert C, and Woodrow D Richardson. "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature." *Journal of business ethics*, vol 13, no 3, 1994.
147. Fredrickson, James W. "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes." *Academy of Management Journal*, vol 28, no 4, 1985.
148. Fredrickson, James W. "The Strategic Decision Process and Organizational Structure." *Academy of Management review*, vol 11, no 2, 1968.
149. Fredrickson, James W., and Anthony L. Iaquinto. "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes." *Academy of Management Journal* , vol 32, no 3, 1989.
150. Fredrickson, James W., and Terence R. Mitchell. "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment." *Academy of Management Journal* , vol 27, no 2, 1984.
151. Gajda, Waldemar, AndKoišová Eva. "Determinants Of Decision-Making Processes In Managing Innovative Activity." *Journal Of Management* , vol 1, 2017.
152. Gallear, David, and Abby Ghobadian. "An Empirical Investigation of the Channels That Facilitate a Total Quality Culture." *Quality control and applied statistics*, vol 50, no 3, 2005.
153. Ghani, K Abdul, V Jayabalan, and Mariappandar Sugumar. "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure." *The Journal of High Technology Management Research*, vol 13, no 2, 2002.
154. Ghobadian, Abby, and David Gallear. "Tqm and Organization Size." *International journal of operations & production management*, vol 17, no 1, 1997.

155. Gonzalez, Cleotilde. " Decision-Making: A Cognitive Science Perspective." *The Oxford handbook of cognitive science*, 2016.
156. Goold, Michael, and John J. Quinn. "The Paradox of Strategic Controls." *Strategic Management Journal*, vol 11, no 1, 1990.
157. Gordon, Lawrence A, and Vadake K Narayanan. "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation." *Accounting, organizations and society*, vol 9, no 1, 1984.
158. Gore, Julie, Adrian Banks, Lynne Millward, and Olivia Kyriakidou. "Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science." *Organization Studies*, vol 27, no 7, 206.
159. Grandori, Anna, and Giuseppe Soda. "A Relational Approach to Organization Design." *Industry and Innovation* , vol 13, no 2, 2006.
160. Grant, Robert M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal*, vol 17, no 2, 1996.
161. Greenwood, Royston, and Danny Miller. "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory." *Academy of Management Perspectives*, vol 24, no 4, 2010
162. Groth, Lars. "Approaches to Organization Theory." *Universitetet i Oslo. Extraído de*, 2012.
163. Grušovnik, Damjan, and Alenka Kavkler. "Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia." *Našegospodarstvo/Our economy*, vol 63, no 4, 2017.
164. Gulati, Ranjay, Dania A Dialdin, and Lihua Wang. "Organizational Networks." *The Blackwell companion to organizations* , 2017.
165. Gulløv, Thomas. "Structural Limitations in Organizational Design: The Integration-Differentiation Paradigm." *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 2006.
166. Hage, Jerald, and Robert Dewar. "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation." *Administrative Science Quarterly*, vol 18, no 3, 1973.
167. Hage, Jerald, Michael Aiken, and Cora Bagley Marrett. "Organization Structure and Communications." *American Sociological Review*, vol 35, no 5, 1971.

168. Hair Jr, Joe F, Lucy M Matthews, Ryan L Matthews, and Marko Sarstedt. "Pls-Sem or Cb-Sem: Updated Guidelines on Which Method to Use." *International Journal of Multivariate Data Analysis*, vol 1, no 2, 2017.
169. Hair Jr, Joseph F, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P Danks, and Soumya Ray. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R: A Workbook*. Springer Nature, 2021.
170. Hair, JF, GTM Hult, CM Ringle, and M Sarstedt. "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) ", Sage Publications, 2017.
171. Hair, Joseph F, Jeffrey J Risher, Marko Sarstedt, and Christian M Ringle. "When to Use and How to Report the Results of Pls-Sem." *European business review*, vol 31, no 1, 2019.
172. Hales, Colin, and Ziv Tamangani. "An Investigation of the Relationship between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Managers' work Activities." *Journal of Management Studies*, vol 33, no 6, 1996.
173. Hall, Richard H. "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration." *Administrative Science Quarterly*, vol 13, no 1, 1968.
174. Hannan, Michael T, and John Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review*, 1984.
175. Hannan, Michael T., and John Freeman. "The Population Ecology of Organizations." *The American Journal of Sociology*, vol 82, no 5, 1977.
176. Hansen, Gary S., and Birger Wernerfelt. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Management Journal*, vol 10, no 5, 1989
177. Hariawan, Ferry. "Organization Structure Development Based on Company Business Process." *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)* , vol 2, no 3, 2017
178. Harris, O Jeff, and Sandra J Hartman. *Organizational Behavior*. Psychology Press, 2001.
179. Harrison, E. Frank. "A Process Perspective on Strategic Decision Making." *Management Decision* , vol 34, no 1, 1996.
180. Harrison, E. Frank. "Interdisciplinary Models of Decision Making." *Management Decision* , vol 31, no 8, 1993,.

181. Harvey, Lee, and Diana Green. "Defining Quality." *Assessment & evaluation in higher education* , vol 18, no 1, 1993
182. Heintze, Theresa, and Stuart Bretschneider. "Information Technology and Restructing in Public Organizations: Does Adoption of Information Technology Affect Organizational Structures Communications, and Decision Making?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 10, no 4, 2000.
183. Hernaus, Tomislav, Ana Aleksic, and Maja Klindzic. "Organizing for Competitiveness - Structural and Process Characteristics of Organizational Design." *Contemporary Economics*, vol 7, no 4, 2013.
184. Hickson, David J., D. S. Pugh, and Diana C. Pheysey. "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal." *Administrative Science Quarterly*, vol 14, no 3, 1969.
185. Hodgkinson, Gerard P., Eugene Sadler-Smith, Lisa A. Burke, Guy Claxton, and Paul R. Sparrow. "Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management." *Long Range Planning*, vol 42, no 3, 2009.
186. Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, vol 9, no 1, 1980.
187. Hollenbeck, John R, Henry Moon, Aleksander PJ Ellis, Bradley J West, Daniel R Ilgen, Lori Sheppard, Christopher OLH Porter, and John A Wagner III. "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit." *Journal of Applied Psychology*, vol 87, no 2, 2002.
188. Holtzhausen, Derina R. "The Unethical Consequences of Professional Communication Codes of Ethics: A Postmodern Analysis of Ethical Decision-making in Communication Practice." *Public Relations Review*, vol 41, no 5, 2015.
189. Hsu, Cheng-Kuang, Robert M. Marsh, and Hiroshi Mannari. "An Examination of the Determinants of Organizational Structure." *The American Journal of Sociology*, vol 88, no 5, 1983, p: 81.
190. Huber, George P. "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making." *The Academy of Management Review* , vol 15, no 1, 1990.
191. Huber, George P. "The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems." *MIS Quarterly*, vol 5, no 2, 1981.

192. Huisman, Marjan. "Decision-Making in Meetings as Talk-in-Interaction." *International Studies of Management & Organization* , vol 31, no 1, 2001.
193. Ismail, Kiran M, and Xia Zhao. "Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Toward Clarifying the Construct." *American Journal of Management* , vol 17, no 4, 2017.
194. Jacobides, Michael G. "The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a near-War." *Organization Science*, vol 18, no 3, 2007.
195. Jacoby, Jill Michaela. *Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance and Use.*
196. James, Lawrence R, and Allan P Jones. "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior." *Organizational behavior and human performance*, vol 16, no 1, 1976.
197. Janićijević, Nebojša. "The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure." *Economic annals*, vol 58, no 198, 2013.
198. Janssen, Marijn, Haiko Van Der Voort, and AgungWahyudi. "Factors Influencing Big Data Decision-Making Quality." *Journal of Business research*, vol 5, 2017.
199. Jarrahi, Mohammad Hossein. "Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making." *Business Horizons*, vol 61, no 4, 2018.
200. Jepsen, David A., and Josiah S. Dilley. "Vocational Decision-Making Models: A Review and Comparative Analysis." *Review of Educational Research*, vol 44, no 3, 1974.
201. John, George, and John Martin. "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output." *Journal of Marketing Research*, vol 21, no 1, 1984.
202. Johnston, Michelle A. "Delegation and Organizational Structure in Small Businesses: Influences of Manager's Attachment Patterns." *Group & Organization Management*, vol 25, no 1, 2000.
203. Jones, Gareth R. "Organizational Theory, Design, and Change." (2013).
204. Jones, Thomas M. "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model." *Academy of Management review*, vol 16, no 2, 1991.

205. Julmi, Christian. "When Rational Decision-making Becomes Irrational: A Critical Assessment and Re-conceptualization of Intuition Effectiveness." *Business Research*, vol 12, no 1, 2019.
206. Junginger, Sabine. "Organizational Design Legacies and Service Design." *The Design Journal*, vol 18, no 2, 2015.
207. Kalay, Faruk, and Gary S Lynn. "The Impact of Organizational Structure on Management Innovation: An Empirical Research in Turkey." *Journal of Business Economics and Finance* , vol 5,
208. Kerstholt, JoséH. "The Effect of Time Pressure on Decision-Making Behaviour in a Dynamic Task Environment." *Actapsychologica* , vol 53, no 1, 1994.
209. Khandwalla, Pradip N. "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 1, 1974.
210. Kiesler, Sara, and Lee Sproull. "Group Decision Making and Communication Technology." *Organizational behavior and human decision processes*, vol 52, no 1, 1992.
211. Kim, Daegeon. "The Paradigmatic Shift in Organizational Design Principles from a Knowledge Perspective." *International Review of Public Administration*, vol 10, no 1, 2005.
212. Kim, Jeong-Nam, and James E Grunig. "Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving." *Journal of communication*, vol 61, no 1, 2011.
213. Kimberly, John R. "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations." *Administrative Science Quarterly*, vol 20, no 1, 1975.
214. Kimberly, John R. "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal." *Administrative Science Quarterly*, vol 21, no 4, 1976.
215. Kościelniak, Helena, and Agnieszka Puto. "Big Data in Decision Making Processes of Enterprises." *Procedia computer science*, vol 65, 2015.
216. Koufteros, X. A., and M.A. Vonderembse. "The Impact of Organizational Structure on the Level of JIT Attainment: Towards Theory Development." *International Journal of Production Research* , vol 36, no 1, 1998.
217. Koziół-Nadolna, Katarzyna, and Karolina Beyer. "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations." *Procedia computer science*, vol 192, 2020.

218. Koziół-Nadolna, Katarzyna, and Karolina Beyer. "Determinants of the Decision-Making Process in Organizations." *Procedia computer science*, vol 192, no 1, 2021.
219. Lambert, Eric G., Eugene A. Paoline, and Nancy Lynne Hogan. "The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study." *Criminal Justice Studies*, vol 19, no 2, 2006.
220. Langfield-Smith, Kim. "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review." *Accounting, organizations and society*, vol 22, no 2, 1997.
221. Langford, David, And Steven Male. *Strategic Management In Construction*. John Wiley & Sons, 2008.
222. Lau, Richard R., and Jack S. Levy. "Contributions of Behavioural Decision Theory to Research in Political Science." *Applied Psychology*, vol 47, no 1, 1998.
223. Lee, Ju-Yeon, Irina V Kozlenkova, and Robert W Palmatier. "Structural Marketing: Using Organizational Structure to Achieve Marketing Objectives." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 31, 2015 .
224. Lei, David, John W Slocum, and Robert A Pitts. "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning." *Organizational Dynamics* , vol 27, no 3, 1999.
225. Leifer, Richard, and André Delbecq. "Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity." *The Academy of Management Review* , vol 3, no 1, 1978.
226. Li, Bin. "The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as Not Providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions." *International Journal of Business and management*, vol 3, no 6, 2008.
227. Li, Bin. "The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as Not Providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions." *International Journal of Business and management*, vol 3, no 6, 2008.
228. Litvaj, Ivan, Olga Ponisciakova, Dana Stancekova, Jaroslava Svobodova, and Jozef Mrazik. "Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management." *Sustainability*, vol 14, no 1, 2022.
229. Lunenburg, Fred C. "Group Decision Making." Paper presented at the National Forum of Teacher Education Journal, 2010.

230. Lunenburg, Fred C. "The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions." *Int J Manage Bus Administration*, vol 13, no 1, 2010.
231. Magalhaes, Rodrigo. "The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education." *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, vol 6, no 4, 2020.
232. Malewska, Kamila. "The Profile of an Intuitive Decision Maker and the Use of Intuition in Decision-making Practice." *Management (ZielonaGóra)* , vol 22, no 1, 2018.
233. Mansfield, Roger. "Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, vol 18, no 4, 1973.
234. Marchisotti, Gustavo G, Maria De L C Domingos, And Rodrigo L De Almeida. "Decision-Making At The First Management Level: The Interference Of The Organizational Culture." *Revista De Administração Mackenzie*, vol 19, no 3, 2018.
235. McCaskey, Michael B. "An Introduction to Organizational Design." *California Management Review*, vol 17, no 2, 1974.
236. Meier, Kenneth, Laurence J O'Toole, George Boyne, R.M Walker, and Rhys Anews. "Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment from Miles and Snow." *Administration & Society*, vol 42, no 2, 2010.
237. Meyer, Alan D., Anne S. Tsui, and C. R. Hinings. "Configurational Approaches to Organizational Analysis." *Academy of Management Journal*, vol 36, no 6, 1993.
238. Meyer, John W., and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *The American Journal of Sociology*, vol 83, no 2, 1977.
239. Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process." *The Academy of Management Review*, vol 3, no 3, 1978.
240. Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process." *The Academy of Management Review* , vol 3, no 3, 1978.
241. Miller, Danny, and Peter Friesen. "Archetypes of Organizational Transition." *Administrative Science Quarterly*, vol 25, no 5, 1980.

242. Miller, Danny. "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis." *Strategic Management Journal*, vol 7, no 3, 1986.
243. Miller, Danny. "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance." *Academy of Management Journal* , vol 30, no 1, 1987.
244. Mintzberg, Henry, and Alexandra McHugh. "Strategy Formation in an Adhocracy." *Administrative Science Quarterly*, 1985.
245. Mintzberg, Henry, DuruRaisinghani, and André Théorêt. "The Structure of "Unstructured" Decision Processes." *Administrative Science Quarterly*, vol 21, no 2, 1976.
246. Mintzberg, Henry. "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." *Management Science*, vol 26, no 3, 1980.
247. Mintzberg, Henry. "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, vol 1, no 3, 1990.
248. Mintzberg, Henry. "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." *California Management Review*, vol 30, no 1, 1987.
249. Miterev, Maxim, J. Rodney Turner, and Mauro Mancini. "The Organization Design Perspective on the Project-based Organization: A Structured Review." *International Journal of Managing Projects in Business*, vol 10, no 3, 2017.
250. Modenov, AK, and MP Vlasov. "Organizational Structure and Economic Security of an Enterprise." *Revista Espacios* , vol 18, no 3, 2018.
251. Modrak, Vladimir, Sorin Mihai Radu, and Jan Modrak. "Metrics In Organizational Centralization And Decentralization." *Polish Journal of Management Studies* , vol 10, no 2, 2014.
252. Moreno-Luzon, M D, and F J Peris. "Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management." *The International Journal of Quality Science*, vol 3, no 4, 1998.
253. Mousa, Wisam Ibrahim, Ameer Jawad Kadhim Al-msary, and Oday Hussein Ali. "Patterns of the Organizational Structure and Its Impact in Meeting the Requirements of the Learn Organization: Applied Research in the Distribution Company of Oil Products in Basra." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, vol 24, no 3, 2020.
254. Nemetz, Patricia L., and Louis W. Fry. "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design." *The Academy of Management Review*, vol 13, no 4, 1988.

255. Nicholson, Peter J., and Swee C. Goh. "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments." *Academy of Management Journal*, vol 26, no 1, 1983.
256. Novikova, Irina Vasil'yevna, and Layal Hamse. "Modern Organizational Structures: Transformation from Vertical to Flexible." , 2021.
257. Nutt, Paul C. "The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making." *Management Science*, vol 39, no 9, 1993.
258. Nutt, Paul C. "Types of Organizational Decision Processes." *Administrative Science Quarterly* ,1984.
259. Obi, James, and Edwin Agwu. "Effective Decision-Making and Organizational Goal Achievement in a Depressed Economy." ,2017.
260. O'Fallon, Michael J., and Kenneth D. Butterfield. "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003." *Journal of Business Ethics* , vol 59, no 4, 2005.
261. Oh, Hyu Gyu, Kidong Kim, and Sung Min Park. "The Effects of Organizational Structure on Innovativeness, Pro-Activeness, and Risk-Taking in the Korean Public Sector." , 2020.
262. Oliveira, Arnaldo. "A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model." *Electronic journal of business ethics and organization studies*, vol 12, no 2, 2007.
263. Oliver, David, and Johan Roos. "Decision-Making in High-Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles." *Organization Studies*, vol 26, no 2, 2005.
264. Oliver, David, and Johan Roos. "Decision-Making in High-Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles." *Organization Studies*, vol 26, no 6, 2005.
265. Önday, Özgür. "Classical to Modern Organization Theory." *Journal of Advance Management and Accounting* , vol 3, no 9, 2016.
266. O'Neill, John W, Laura L Beauvais, and Richard W Scholl. "The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing.
267. O'Reilly, Charles A. "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information." *Academy of Management Journal*, vol 25, no 4, 1982.

268. Panpatte, Suraj, and VD Takale. "To Study the Decision Making Process in an Organization for Its Effectiveness." *The International Journal of Business Management and Technology* , vol 3, no 1, 2019.
269. Patel, Harsh H, and PurviPrajapati. "Study and Analysis of Decision Tree Based Classification Algorithms." *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, vol 6, no 10, 2018¹ Démuth, Andrej. "Game Theory and the Problem of Decision Making." *Edition Cognitive Studies*, 2013.
270. Patricia, C, and C Irwin. "Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations." London: Conan , 2011.
271. PAWŁOWSKI, Edmund. "7. Designing the Organizational Structure of a Company. A Concept of Multidimensional Design Space." *Edition I*, 2009.
272. Payne, John W, James R Bettman, and Eric J Johnson. "Adaptive Strategy Selection in Decision Making." *Journal of experimental psychology: Learning, Memory, and Cognition* , vol 14, no 3, 1988.
273. Perrow, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations." *American Sociological Review*, vol 32, no 2, 1967.
274. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 2, 1974.
275. Pfeffer, Jeffrey, and Huseyin Leblebici. "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure." *Social forces*, vol 52, no 2, 1973.
276. Pfeffer, Jeffrey, and HuseyinLeblebici. "Information Technology and Organizational Structure." *Pacific Sociological Review* , vol 20, no 2, 1977.
277. Pierce, Jon L, and Andre L Delbecq. "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation." *Academy of Management review*, vol 2, no 1, 1977.
278. Pitts, Tammy, and James G Clawson. "Organizational Structure." , 2008.
279. Pitz, Gordon F, and Vincent A Harren. "An Analysis of Career Decision Making from the Point of View of Information Processing and Decision Theory." *Journal of Vocational Behavior*, vol 16, no 3, 1980.
280. Polič, Marko. "Decision Making: Between Rationality and Reality." *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, vol 7, no 2, 2009.

281. Popovič, Aleš, Ray Hackney, Pedro Simões Coelho, and JurijJaklič. "Towards Business Intelligence Systems Success: Effects of Maturity and Culture on Analytical Decision Making." *Decision support systems*, vol 54, no 1, 2012.
282. Porter, Lyman W, and Edward E Lawler. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior." *Psychological bulletin*, vol 64, no 1, 1965.
283. Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner. "The Context of Organization Structures" *Administrative Science Quarterly*, vol 14, no 1, 1969.
284. Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner. "Dimensions of Organization Structure." *Administrative Science Quarterly* , vol 13, no 1, 1968.
285. Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner, and T. Lupton. "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, vol 8, no 3, 1963.
286. Pugh, Derek S. "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study." *Psychological bulletin*, vol 66, no 4, 1966.
287. Puseljic, Mato, Ana Skledar, and Ivan Pokupec. "Decision-Making as a Management Function." *Interdisciplinary Management Research*, vol 11, 2015.
288. Rabhi, Mokhtar, Rima Affaf Harizi, Mohammed Said Djoual, and Ahlam Thamri. "Decision-Making Processes between Contextual Factors and the Structural Dimensions of the Organization: Structural Equations Modeling Analysis." *Economics and Management* , vol 20, no 1, 2023.
289. Raghunathan, Srinivasan. "Impact of Information Quality and Decision-Maker Quality on Decision Quality: A Theoretical Model and Simulation Analysis." *Decision support systems* , vol 26, no 4, 1999.
290. Rantakari, Heikki. "Organizational Design and Environmental Volatility." *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol 29, no 3, 2013.
291. Rasmussen, Jens. "The Role of Hierarchical Knowledge Representation in Decisionmaking and System Management." *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics*, no 2, 1985.
292. Raub, Steffen. "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry." *International Journal of Hospitality Management*, vol 27, no 2, 2008.

293. Reeves, Carol A, and David A Bednar. "Defining Quality: Alternatives and Implications." *Academy of Management review* , vol 19, no 3, 1994.
294. Reimann, Bernard C. "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence." *Academy of Management Journal*, vol 17, no 4, 1974.
295. Renani, Ghasem Ansari, Bakhtiar Ghaderi, and Omar Mahmoudi. "The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education." *International Journal of Management, Accounting and Economics*, vol 4, no 10, 2017.
296. Riabacke, Ari. "Managerial Decision Making under Risk and Uncertainty." *IAENG International Journal of Computer Science*, vol 32, no 4, 2006.
297. Robert Baum, J, and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance." *Strategic Management Journal* , vol 24, no 11, 2003.
298. Robert Baum, J, and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance." *Strategic Management Journal* , vol 24, no 1, 2003.
299. Robert Baum, J., and Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance" *Strategic Management Journal*, vol 24, no 11, 2003.
300. Sadler-Smith, Eugene, and Paul Sparrow. "Intuition in Organizational Decision Making." , 2008.
301. Saebi, Tina, and Nicolai J Foss. "Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions." *European Management Journal*, vol 33, no 3, 2015.
302. Salancik, Gerald R., and Jeffrey Pfeffer. "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University." *Administrative Science Quarterly*, vol 19, no 4, 1974.
303. Saleh, Shoukry D, and Clement K Wang. "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate." *IEEE Transactions on engineering management*, vol 40, no 1, 1993, p: 16.
304. Saraph, Jayant V, P George Benson, and Roger G Schroeder. "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management." *Decision sciences*, vol 20, no 4, 1989.
305. Sathe, Vijay. "Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure." *Academy of Management Journal* , vol 21, no 2, 1978.

306. Sayegh, Lisa, William P Anthony, and Pamela L Perrewé. "Managerial Decision-Making under Crisis: The Role of Emotion in an Intuitive Decision Process." *Human resource management review* , vol 14, no 2, 2004.
307. Schultz, Carsten, Søren Salomo, Ulrike de Brentani, and Elko J Kleinschmidt. "How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance." *Journal of Product Innovation Management* , vol 30, no 3, 2013.
308. Schwenk, Charles R. "Strategic Decision Making." *Journal of Management*, vol 21, no 3, 1995.
309. Schwenk, Charles R. "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making." *Journal of Management Studies*, vol 24, no 1, 1988.
310. Scott, William G. "Organization Theory: An Overview and an Appraisal." *The Journal of the Academy of Management*, vol 4, no 1, 1961.
311. Shachaf, Pnina. "Cultural Diversity and Information and Communication Technology Impacts on Global Virtual Teams: An Exploratory Study." *Information & Management*, vol 45, no 2, 2008. of Excellence and Theory Z." Paper presented at the National forum of educational administration and supervision journal, 2011.
312. Shamim, Saqib, Jing Zeng, Syed Muhammad Shariq, and Zaheer Khan. "Role of Big Data Management in Enhancing Big Data Decision-Making Capability and Quality among Chinese Firms: A Dynamic Capabilities View." *Information & Management* , vol 56, no 6, 2019.
313. Shamir, Boas, and Jane M Howell. "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership." In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir*. 267: Emerald Publishing Limited, 2018.
314. Shankaranarayanan, Ganesan, and Yu Cai. "Supporting Data Quality Management in Decision-Making." *Decision support systems*, vol 42, no 1, 2006.
315. Shatreovich, Vladimir. "Industrial Structures as Competitive Factor in Organization Development." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , no 1, 2014.
316. Shepherd, Neil Gareth, and John Maynard Rudd. "The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature" *International journal of management reviews*, vol16, no 3, 2014.
317. Sherpa, Karma. "Importance of Professional Ethics for Teachers." *International Education and Research Journal*, vol 4, no 3, 2018.
318. Shmueli, Galit, Marko Sarstedt, Joseph F Hair, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Santha Vaithilingam, and Christian M Ringle. "Predictive Model Assessment in Pls-Sem: Guidelines for Using Plspredict." *European journal of marketing* , vol 53, no 11, 2019.
319. Shrestha, Yash Raj, Shiko M Ben-Menahem, and Georg Von Krogh. "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence." *California Management Review* , vol 61, no 4, 2019

320. Simon, Herbert A. "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion." *Academy of Management Perspectives*, vol 1, no 1, 1987.
321. Simon, Herbert A. "Rational Decision Making in Business Organizations." *The American economic review* , vol 69, no 4, 1979.
322. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. Free Press, 1997.
323. Sine, Wesley D., Hitoshi Mitsuhashi, and David A. Kirsch. "Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors." *Academy of Management Journal*, vol 49, no 1, 2006.
324. Snow, Charles C, Raymond E Miles, and Grant Miles. "The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Initiatives." *Organization Design: The evolving state-of-the-art*.
325. Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick. "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems." *The Academy of Management Review* , vol 5, no 4, 1980.
326. Soltani-Nejad, Nima, Marzieh Jahanshahi, Mohammad Karim Saberi, Nasim Ansari, and Nayereh Zarei-Maram. "The Relationship between Social Responsibility and Public Libraries Accountability: The Mediating Role of Professional Ethics and Conscientiousness." *Journal of Librarianship and Information Science* , vol 54, no 2, 2022.
327. Stea, Diego, Kirsten Foss, and Nicolai J Foss. "A Neglected Role for Organizational Design: Supporting the Credibility of Delegation in Organizations." *Journal of Organization Design*, vol 4, no 3, 2015.
328. Stogdill, Ralph M. "Leadership, Membership and Organization." *Psychological bulletin*, vol 47, no 1, 1950.
329. Sutcliffe, Kathleen M, and Gerry McNamara. "Controlling Decision-Making Practice in Organizations." *Organization Science (Providence, R.I.)* , vol 12, no 4, 2001.
330. Taneja, Sonia, Mildred Golden Pryor, Jane Whitney Gibson, and Leslie A Toombs. "Organizational Renewal: A Strategic Imperative." *Delhi Business Review*, vol 13, no 1, 2012.
331. Tannebaum, Robert, and Warren H Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern: Should a Manager Be Democratic or Autocratic; or Something in Between?" *Clearinghouse Review*, vol 18, no 12, 1985..
332. Teixeira, Rafael, Xenophon Koufteros, And Xiaosong David Peng. "Organizational Structure, Integration, And Manufacturing Performance: A Conceptual Model And Propositions." *Joscm. Journal Of Operations And Supply Chain Management*, vol 5, no 1, 2012.

333. Thapa, Ajay. "Balancing Act: An Approach for Organization Management in the 21st Century." *Journal of Development and Social Engineering*, vol 3, no 1, 2017.
334. Thomas, Olajide Olubayo. "Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State." *Journal of social Development* , vol 5, no 1, 2015.
335. Tierney, William G. "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials." *The Journal of Higher Education (Columbus)* , vol 59, 1985.
336. Tung, Rosalie L. "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure." *Academy of Management Journal* , vol 22, no 4, 1979.
337. Turan, Uğur, YahyaFidan, and CananYıldiran. "Critical Thinking as a Qualified Decision Making Tool." *Journal of History Culture and Art Research*, vol 8, no 4, 2019.
338. Turi, Jamshid Ali, and Shahryar Sorooshian. "The Impact of Organisational Structure on Organisational Learning." *Middle East Journal of Management* , vol 6, no 2, 2019, p: 204-232.
339. Turpin, SM, and Mario A Marais. "Decision-Making: Theory and Practice." *ORiON*, vol 20, no 1, 2004.
340. Tushman, Michael L. "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale." *The Academy of Management Review* , vol 2, no 2, 1977.
341. Tushman, Michael L., and David A. Nadler. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design." *The Academy of Management Review*, vol 3, no 3, 1978.
342. Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. Springer, 1985.
343. Ugbohmhe, OU, and AB Dirisu. "Organizational Structure: Dimensions, Determinants and Managerial Implication." *International Journal of Economic Development Research and Investmen*, vol 2, no 2, 2011.
344. Ugbohmhe, OU, and AB Dirisu. "Organizational Structure: Dimensions, Determinants and Managerial Implication." *International Journal of Economic Development Research and Investment*, vol 2, no 2, 2011.
345. Ugwulashi, ChimaSebastine, and Florence ImaobongArchibong. "Human Relations Concept: A Dynamic Approach to Achieving Effective

- Goals in School Administration." *Journal of Educational and Social Research*, vol 2, no 8, 2012.
346. Van de Ven, Andrew H, Andre L Delbecq, and Richard Koenig Jr. "Determinants of Coordination Modes within Organizations." *American Sociological Review*, 1976.
347. Van De Ven, Andrew H., and André L. Delbecq. "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes." *Academy of Management Journal*, vol 17, no 4, 1974
348. Van Donk, Dirk Pieter, and Eamonn Molloy. "From Organising as Projects to Projects as Organisations." *International Journal of Project Managemen*, vol 26, no 2, 2008
349. Van Riel, Allard C. R., Jos Lemmink, and Hans Ouwersloot. "High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective." *The Journal of Product Innovation Management*, vol 21, no 5, 2004.
350. Vargas-Hernández, José G, A Leon-Arias, and Andrés Valdez-Zepeda. "Enhancing Leadership Integrity Effectiveness Strategy through the Institutionalization of an Organizational Management Integrity Capacity Systems." *Contemporary Legal and Economic*, vol 4, no 4, 2013.
351. Verma, Gaurav, and Khalil Sharma. "The Role of Quantitative Techniques in Business and Management." *Journal of Humanities Insights*, vol 1, no 1, 2017.
352. Victor, Rogerio S. "Connectivity Knowledge and the Degree of Structural Formalization: A Contribution to a Contingency Theory of Organizational Capability." *Journal of Organization Design (Aarhus)* , vol 9, no 1, 2020.
353. Vroom, Victor H. "Educating Managers for Decision Making and Leadership." *Management Decision* (2003).
354. Vroom, Victor H. "Leadership and the Decision-Making Process." *Organizational Dynamics* , vol 28, no 4, 2000.
355. Wahba, Mohamed. "The Impact of Organizational Structure Dimensions' on Knowledge Management Processes Comparative Study between Manufacturing & Service Sectors in Egypt." *The Journal of Developing Areas*, 2014.
356. Wally, Stefan, and J Robert Baum. "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making." *Academy of Management Journal* , vol 37, no 4, 1994.

357. Wang, Yingxu, and Guenther Ruhe. "The Cognitive Process of Decision Making." *International Journal of Cognitive Informatics & Natural Intelligence*, vol 1, no 2, 2007, p: 78.
358. Warrick, D.D. "What Leaders Need to Know about Organizational Culture." *Business Horizons* , vol 6, no 3, 2017.
359. Wheelen, Thomas L, and J David Hunger. "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability 13th Ed." Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012.
360. Wieder, Bernhard, and Maria-Luise Ossimitz. "The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making—a Mediation Model." *Procedia computer science* , vol 64, no 1, 2015.
361. Wieder, Bernhard, and Maria-LuiseOssimitz. "The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making—a Mediation Model." *Procedia computer science*, vol 64, 2015.
362. Wilden, Ralf, Siegfried P Gudergan, Bo Bernhard Nielsen, and Ian Lings. "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment." *Long range planning*, vol 46, no 1, 2013.
363. Willem, Annick, Marc Buelens, and Ives De Jonghe. "Impact of Organizational Structure on Nurses' Job Satisfaction: A Questionnaire Survey." *International Journal of Nursing Studies* , vol 44, no 6, 2007.
364. Winch, Graham M., and Eunice Maytorena. "Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making." *Organization Studies*, vol 30, no 2, 2006.
365. Wong, Elaine M., Margaret E. Ormiston, and Philip E. Tetlock. "The Effects Of Top Management Team Integrative Complexity And Decentralized Decision Making On Corporate Social Performance." *Academy of Management Journal*, vol 54, no 6, 2011.
366. Wood, Robert, Albert Bandura, and Trevor Bailey. "Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision-Making Environments." *Organizational behavior and human decision processes* , vol 46, no 2, 1990.
367. Yazdani, Naveed. "Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainly." *Business Review*, vol 5, no 2, 2010.
368. Yoo, Youngjin, Ola Henfridsson, and KalleLyytinen. "Research Commentary-The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda

- for Information Systems Research." *Information Systems Research*, vol 21, no 4, 2010...
369. Yu, Haiyun, Yanjie Shang, Nan Wang, and Zhenzhong Ma. "The Mediating Effect of Decision Quality on Knowledge Management and Firm Performance for Chinese Entrepreneurs: An Empirical Study." *Sustainability (Basel, Switzerland)* , vol 11, no 13, 2019.
370. Zakay, Dan, and Stuart Wooler. "Time Pressure, Training and Decision Effectiveness." *Ergonomics*, vol 9, no 3, 1984.
371. Zheng, Wei, Baiyin Yang, and Gary N. McLean. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management." *Journal of Business Research*, vol 63, no 7, 2010.

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أنواع الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (1-1)
26	مزايا وعيوب التصاميم الهيكلية الحديثة	الجدول رقم (2-1)
38	أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (3-1)
42	المؤشرات المستخدمة لقياس التعقيد التنظيمي	الجدول رقم (4-1)
48	مزايا وعيوب الرسمية	الجدول رقم (5-1)
52	مزايا وعيوب اللامركزية	الجدول رقم (6-1)
55	أهم الدراسات المتعلقة بالأبعاد السياقية للمنظمة	الجدول رقم (7-1)
61	العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي	الجدول رقم (8-1)
64	العلاقة بين الحجم وخصائص الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (9-1)
90	الجوانب المتعلقة بالقرارات الإدارية	الجدول رقم (10-1)
93	أهم الاختلافات بين صنع القرار واتخاذ القرار	الجدول رقم (1-2)
94	مراحل صنع القرار وفقا لمجموعة من الدراسات	الجدول رقم (2-2)
127	معايير جودة المعلومات لصنع القرار	الجدول رقم (3-2)
173	أهم الإنجازات لشركة سوناطراك منذ تأسيسها إلى الآن	الجدول رقم (1-4)
190	ترميز درجات عبارات الجزء الثاني وفقا لسلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (2-4)
190	جدول فئات الاتجاه العام	الجدول رقم (3-4)
191	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها	الجدول رقم (4-4)
195	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور أبعاد الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد	الجدول رقم (5-4)
196	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لكل بعد	الجدول رقم (6-4)
197	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	الجدول رقم (7-4)

198	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (4-8)
207	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة	الجدول رقم (4-9)
208	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة	الجدول رقم (4-10)
215	نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب مؤشر التوافق cross loading	الجدول رقم (4-11)
217	نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب اختبار Fornell-Larcker Criterion	الجدول رقم (4-12)
218	تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس باختبار HTMT	الجدول رقم (4-13)
220	تقييم علاقة التعدد الخطي	الجدول رقم (4-14)
222	مؤشر معامل التحديد R	الجدول رقم (4-15)
223	مؤشر حجم التأثير f²	الجدول رقم (4-16)
224	تقييم الملائمة التنبؤية Q2	الجدول رقم (4-17)
228	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5-1)
229	توزيع مفردات العينة حسب العمر	الجدول رقم (5-2)
230	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-3)
231	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	الجدول رقم (5-4)
232	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية	الجدول رقم (5-5)
233	اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (5-6)
234	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرسمية	الجدول رقم (5-7)
236	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المركزية	الجدول رقم (5-8)
238	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعقيد	الجدول رقم (5-9)
240	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التخصص	الجدول رقم (5-10)
242	اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد جودة عمليات صنع و اتخاذ القرار	الجدول رقم (5-11)
243	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإشراف الإداري	الجدول رقم (5-12)

245	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة	الجدول رقم (5-13)
247	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الجدول رقم (5-14)
249	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدارة الوقت	الجدول رقم (5-15)
250	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأخلاقيات المهنية	الجدول رقم (5-16)
252	معاملات مسار الفرضية العامة	الجدول رقم (5-17)
254	معاملات مسار فرضيات الدراسة	الجدول رقم (5-18)
255	مصفوفة الأهمية والأداء لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	الجدول رقم (5-19)
258	نتائج (MGA PLS)) تبعا لمتغير الجنس لمسار أبعاد الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (5-20)
259	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير العمر	الجدول رقم (5-21)
260	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-22)
261	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير المنصب الوظيفي	الجدول رقم (5-23)
262	نتائج اختبار (Mann-Whitne) اتجاه أبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المنصب الوظيفي	الجدول رقم (5-24)
264	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية	الجدول رقم (5-25)
266	الجدول رقم نتائج (MGA PLS)) تبعا لمتغير الجنس لمسار أبعاد جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	الجدول رقم (5-26)
267	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعا لمتغير العمر	الجدول رقم (5-27)
268	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعا لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-28)
269	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	الجدول رقم (5-29)

271	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق لمتغير جودة عمليات صنع واتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية	الجدول رقم (5-30)
272	نتائج اختبار Mann-Whitne اتجاه جودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المنصب الوظيفي	الجدول رقم (5-31)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الأجزاء الأساسية للهيكل التنظيمي	الشكل رقم (1-1)
11	الهيكل البسيط	الشكل رقم (2-1)
12	الهيكل التقسيمي	الشكل رقم (3-1)
13	الهيكل البيروقراطي المهني	الشكل رقم (4-1)
13	الهيكل البيروقراطي الآلي	الشكل رقم (5-1)
14	الهيكل الغرضي	الشكل رقم (6-1)
57	نموذج الطوارئ متعدد الأبعاد	الشكل رقم (7-1)
58	الأبعاد السياقية للمنظمة	الشكل رقم (8-1)
66	أبعاد الثقافة التنظيمية الفعالة	الشكل رقم (9-1)
68	الاستراتيجية وفق (Mintzberg 1987)	الشكل رقم (10-1)
82	عناصر القرار الإداري	الشكل رقم (11-1)
86	القرارات الإدارية وفق تصنيف أنسوف	الشكل رقم (1-2)
88	القرارات وفقاً لوظائف المؤسسة	الشكل رقم (2-2)
113	العوامل المؤثرة على جودة صنع القرار	الشكل رقم (3-2)
130	عوامل سرعة اتخاذ القرار	الشكل رقم (4-2)
179	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	الشكل رقم (1-4)
182	الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال	الشكل رقم (2-4)
188	أنموذج الدراسة	الشكل رقم (4-3)
201	نموذج مسار بسيط	الشكل رقم (4-4)
205	تقدير نموذج مسار PLS لمتغيرات الدراسة	الشكل رقم (4-4)
2010	النموذج البنائي للدراسة	الشكل رقم (5-4)

211	الاختبارات المتعلقة بالتحميل الخارجي	الشكل رقم (4-6)
214	الشكل النموذج النهائي للدراسة	الشكل رقم (4-7)
219	الشكل خطوات تقييم نتائج النموذج الهيكلي	الشكل رقم (4-8)
229	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (5-1)
230	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (5-2)
231	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	الشكل رقم (5-3)
232	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	الشكل رقم (5-4)
256	خريطة IPMA لتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	الشكل رقم (5-5)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
VI	المستخلص باللغة العربية
VII	المستخلص باللغة الإنجليزية
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية للهيكل التنظيمي وأبعاده	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
6	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي
19	المطلب الثالث: أجزاء الهيكل التنظيمي واليات التنسيق بينها
8	أولاً: أجزاء الهيكل التنظيمي
15	ثانياً: آليات التنسيق بين أجزاء الهيكل التنظيمي
17	ثالثاً: علاقة آليات التنسيق بدرجة تعقيد الهيكل التنظيمي
19	المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التصميم التنظيمي
19	أولاً: مفهوم التصميم التنظيمي
21	ثانياً: أهمية التصميم التنظيمي
33	المطلب الثاني: تصميم المنظمات بين الاتجاهات التقليدية والحديثة
23	أولاً: تصميم المنظمة التقليدي
24	ثانياً: تصميم المنظمة الحديث
27	المطلب الثالث: أساسيات تصميم الهيكل التنظيمي

28	أولاً: محددات تصميم الهيكل التنظيمي
29	ثانياً: أبعاد التصميم التنظيمي
34	ثالثاً: دلائل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي
36	المبحث الثالث: الأبعاد الهيكلية للمنظمة
36	المطلب الأول: ماهية الأبعاد الهيكلية وأهم الدراسات
39	المطلب الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي
40	أولاً: التعقيد
43	ثانياً: التخصص
45	ثالثاً: الرسمية
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي بين المركزية واللامركزية
54	المبحث الرابع: مرتكزات الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي
54	المطلب الأول: ماهية الأبعاد السياقية للمنظمة
58	المطلب الثاني: الأبعاد السياقية للهيكل التنظيمي
59	أولاً: التكنولوجيا
62	ثانياً: الحجم
65	ثالثاً: الثقافة التنظيمية
68	رابعاً: الاستراتيجية
70	خامساً: البيئة
73	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: ماهية القرار الإداري
76	المطلب الأول: القرار الإداري والمفاهيم ذات الصلة

82	المطلب الثاني: أهمية وأنواع القرارات الإدارية
82	أولاً: أهمية القرار الإداري
84	ثانياً: أنواع القرارات الإدارية
89	المطلب الثالث: آليات المنظمة للتأثير على قرارات
91	المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار
91	المطلب الأول: العلاقة بين صنع القرار واتخاذ القرار
96	المطلب الثاني: أساسيات صنع القرار
96	أولاً: متطلبات عملية صنع القرار
97	ثانياً: خصائص عملية صنع القرار
98	ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار
99	المطلب الثالث: نماذج وأساليب صنع القرار
99	أولاً: نماذج صنع القرار
106	ثانياً: أساليب صنع القرار
110	المبحث الثالث: جودة عمليات صنع واتخاذ القرار
110	المطلب الأول: ماهية جودة القرار وأهم الدراسات
115	المطلب الثاني: العوامل السياقية للمنظمة وصنع القرار
115	أولاً: التكنولوجيا
116	ثانياً: الحجم
118	ثالثاً: الثقافة التنظيمية
119	رابعاً: الاستراتيجية
120	خامساً: البيئة
121	المطلب الثالث: عوامل جودة عمليات صنع واتخاذ القرار
121	أولاً: صنع القرار والقيادة الإدارية

123	ثانيا: صنع القرار والمشاركة الإدارية
125	ثالثا: صنع القرار والمعلومات الإدارية
128	رابعا: صنع القرار وإدارة الوقت
130	خامسا: صنع القرار والأخلاقيات المهنية
133	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لأبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: دراسات سابقة عن أبعاد الهيكل التنظيمي
136	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية
142	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
146	المبحث الثاني: دراسات سابقة عن جودة عمليات صنع واتخاذ القرار
146	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية
151	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
155	المبحث الثالث: دراسات سابقة جمعت بين أبعاد الهيكل التنظيمي وجودة عمليات صنع واتخاذ القرار
156	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية
158	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
165	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
167	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: محريات الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها	
169	تمهيد
170	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
172	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سوناطراك وأهدافها الأساسية
174	المطلب الثاني: تنظيم شركة سوناطراك

180	المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية الاستغلال
180	أولاً: نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب
181	ثانياً: مبررات اختيار مديرية الاستغلال لإجراء الدراسة الميدانية
187	المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة
188	المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة
189	المطلب الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة
189	أولاً: أداة الدراسة
189	ثانياً: صدق الأداة
191	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
192	المطلب الثالث: اختبار اتساق وثبات أداة الدراسة
192	أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة
194	ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
198	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة
198	المطلب الأول: اختبار اعتدالية البيانات
203	المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في تحليل البيانات
199	أولاً: مفهوم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)
200	ثانياً: مبررات استخدام منهجية (PLS-SEM)
201	ثالثاً: المفاهيم المتعلقة بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية
202	رابعاً: مراحل تحليل البيانات في طريقة PLS-SEM
207	المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة
207	أولاً: تقييم النموذج القياسي
219	ثانياً: تقييم نتائج النموذج الهيكلي
225	خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة	
227	تمهيد
228	المبحث الأول: وصف خصائص أفراد العينة وتشخيص مستوى توافر وإدراك متغيرات الدراسة
228	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
228	أولاً: المتغيرات الشخصية
231	ثانياً: المتغيرات الوظيفية
233	المطلب الثاني: تشخيص مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي لعينة الدراسة
234	أولاً: الرسمية
235	ثانياً: المركزية
237	ثالثاً: التعقيد
240	رابعاً: التخصص
242	الثالث: تشخيص مستوى إدراك جودة عمليات صنع واتخاذ القرار لعينة الدراسة
243	أولاً: الإشراف الإداري
245	ثانياً: المشاركة
247	ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
249	رابعاً: إدارة الوقت
250	خامساً: الأخلاقيات المهنية
252	المبحث الثاني: اختبار الأثر المباشر لأبعاد الهيكل التنظيمي على جودة صنع واتخاذ القرار على عينة الدراسة
252	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
254	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
253	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
254	ثانياً: تحليل مصفوفة الأداء والأهمية IPMA

257	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة
257	المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي
257	أولاً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف الجنس
259	ثانياً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف العمر
260	ثالثاً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي
261	رابعاً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف المنصب الوظيفي
263	خامساً: اختبار الفروق لأبعاد الهيكل التنظيمي باختلاف سنوات الأقدمية
265	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار
266	أولاً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف الجنس
267	ثانياً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف العمر
268	ثالثاً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المستوى التعليمي
269	رابعاً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المنصب الوظيفي
270	خامساً: اختبار الفروق لجودة عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف سنوات الأقدمية
275	خلاصة الفصل الخامس
278	خاتمة
281	الملاحق
318	المراجع
349	الفهارس
350	فهرس الجداول
354	فهرس الاشكال
356	فهرس المحتويات