

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير نظام ل م د

تخصص: إدارة مؤسسات

عنوان الأطروحة:

تحليل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg
دراسة حالة مؤسسة كولينكو

اعداد الطالبة:

مريم مرسلاب

تحت اشراف:

أ.د. عبد الوهاب سويسي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
	أستاذ التعليم العالي		رئيسا
	أستاذ التعليم العالي		مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر - أ -		عضوا مناقشا
	أستاذ محاضر - أ -		عضوا مناقشا
	أستاذ محاضر - أ -		عضوا مناقشا
	أستاذ محاضر - أ -		عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف، الاستاذ عبد الوهاب سويسي، على توجيهه ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الأطروحة. لقد كان مصدرًا للحكمة والدعم، وأنا ممتنة جدًا لتوجيهاته القيمة.

أتقدم أيضًا بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة التكوين على ملاحظاتهم البناءة واقتراحاتهم القيمة لتحسين الأطروحة بشكل كبير، وأشعر بالامتنان لمساهماتهم.

أخص بالذكر عائلتي التي كانت مصدرًا كبيرًا للدعم والمساعدة.

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وفهم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق نموذج Mintzberg. يعد هذا النموذج إطارًا تحليليًا شاملاً حيث يدرى الهياكل التنظيمية وتفاعلاتها مع العوامل الداخلية والبيئة الخارجية.

تركز الدراسة على عدة جوانب رئيسية، بما في ذلك الهيكلية، الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، وأهمية تكامل هياكل التنظيم. تسلط الدراسة الضوء على دور القوى الخمس في تشكيل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على التحديات التي تواجهها. أيضا يتم تحليل تأثير الإيديولوجية كمكون محوري يوجه اتجاهات وتفاعلات المؤسسة.

منهجياً، تم استخدام مزيج من المقابلات والملاحظات مع استفادة من برنامج MAXQDA لتحليل البيانات. تظهر النتائج تفاعلات معقدة بين عناصر المؤسسة، مما يبرز أهمية التكامل في تحديد مسارها التنظيمي وتحقيق أهدافها. تقدم الدراسة توصيات تطبيقية للقادة التنفيذيين والباحثين لتحسين تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Mintzberg، مع التأكيد على أهمية متابعة البحث لفهم ومواكبة التحديات الناشئة في هذا السياق المتطور.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نموذج Mintzberg

Abstract: This study aims to analyze and understand the organization of small and medium-sized enterprises (SMEs) through the application of Mintzberg's model. This model serves as a comprehensive analytical framework that explores organizational structures and their interactions with internal factors and the external environment.

The study focuses on several key aspects, including the organizational structure, roles, and responsibilities within the enterprise, emphasizing the importance of the integration of organizational structures. The research sheds light on the role of the five forces in shaping the organization of small and medium-sized enterprises, with a particular focus on the challenges they face. Additionally, the impact of ideology is analyzed as a pivotal component directing the directions and interactions of the enterprise.

Methodologically, a combination of interviews and observations was employed, leveraging the MAXQDA program for data analysis. The results reveal complex interactions among the elements of the enterprise, underscoring the significance of integration in determining its organizational path and achieving its goals. The study provides practical recommendations for executives and researchers to enhance the organization of small and medium-sized enterprises using Mintzberg's model, emphasizing the importance of ongoing research to understand and keep pace with emerging challenges in this evolving context

Keywords: Organization, small and medium enterprises, Mintzberg model

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الملخص:
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الجداول
1.....	المقدمة
8.....	1 الجزء النظري
10.....	1.1 دراسة تاريخية للبحوث حول معالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
10.....	1.1.1 الحجم كأساس للتمييز
15.....	1.1.2 تيار خصوصية وتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
20.....	1.1.3 تيار التوليف وتيار التغيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30.....	1.2 مداخل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30.....	1.2.1 الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39.....	1.2.2 القيود التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43.....	1.2.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين التقليد والحدأة
47.....	1.3 البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg
47.....	1.3.1 الأسس النظرية لنموذج Mintzberg
65.....	1.3.2 تكيف نموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
78.....	2 الجزء التطبيقي
80.....	2.1 منهجية البحث:
80.....	2.1.1 منهج دراسة الحالة:
85.....	2.1.2 التحليل الموضوعي:

87	2.1.3 مصداقية الدراسة:
90	2.2 تحليل ونتائج الدراسة التطبيقية:
102	2.3 مناقشة النتائج:
117	الخاتمة
120	المراجع
130	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	المراحل المختلفة للتحويلات التنظيمية للمؤسسة	1
16	تيار الخصوصية	2
19	تيار التنوع	3
20	آفاق البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
24	تيار التوليف	5
25	تيار التغيير	6
28	التطور التاريخي للأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	7
49	الأنظمة الحية في المؤسسة حسب نموذج Mintzberg	8
52	اليات التنسيق حسب Mintzberg	9
53	تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي	10
55	تصميم نظام اتخاذ القرار (المركزية واللامركزية)	11
60	التفاعلات بين التدفقات الرسمية، غير الرسمية للسلطة، عمليات الاتصال وصنع القرار	12
89	سحابة مواضيع الدراسة	13
89	الترميز الوصفي للمقابلة	14

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس مستمر	1
29	التطور التاريخي ووجهات النظر لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
44	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة	3
48	الباحثين ومساهماتهم في تطوير نموذج Mintzberg	4
50	المستويات الهرمية داخل المؤسسة	5
57	مستويات تخصص المهام حسب Mintzberg : مزايا وعيوب	6
62	الدراسات التي اعتمد عليها Mintzberg لتطوير مفهوم الايديولوجية	7
64	التكوينات التنظيمية حسب Mintzberg	8
83	عينة الدراسة	9
84	جدولة المقابلات	10
88	تردد مواضيع الدراسة	11

المقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلسلة من التحديات الإدارية التي تنشأ عن طبيعتها الجوهرية، إحدى الخصائص الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي محدودية مواردها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فهي تعمل بميزانيات محدودة وعدد محدود من الموظفين، مما يعني أنه يجب عليها تحقيق أقصى استفادة من كل موظف في فريقها. ويتطلب هذا القيد إدارة حذرة وفعالة للموارد المتاحة، المالية والبشرية على حد سواء.

إن السياق الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بالتغير المستمر والتعقيد تتطور الأسواق بسرعة، تتضاعف التطورات التكنولوجية وتتزايد توقعات العملاء بشكل كبير. تدفعهم هذه الديناميكية إلى مواجهة المعضلات والتغييرات في هيكلهم التنظيمي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدياً دقيقاً وهو إثبات قدرتها على المنافسة مع التكيف بسرعة مع تغيرات السوق. ويجب عليهم الحفاظ في الوقت نفسه على خصائصهم التنظيمية، مثل المرونة والاستجابة والقرب من العملاء. يمكن أن تؤدي هذه المعضلة إلى مشكلات العمل الزائد على المديرين والموظفين، وفجوات التنسيق بين الفرق، وصعوبة الحفاظ على رؤية طويلة المدى أثناء إدارة التحديات المباشرة وفي هذا المقام بالتحديد يأتي دور تطبيق نماذج التنظيم التي توفر هيكلًا وإطاراً لمعالجة التحديات التي تواجهها فتجعل من الممكن تطوير هيكل تنظيمي واضح، تبسيط العمليات، تحسين التنسيق داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة مؤسسية مواتية للابتكار.

إن الإطار المفاهيمي الذي طوره Mintzberg هو في الواقع أحد الأدوات الأكثر صلة وتنوعاً لفهم وتحليل الهياكل التنظيمية والديناميات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة، لقد ساهم Mintzberg، أحد كبار الباحثين في مجال الإدارة، بشكل كبير في فهم تنظيم المؤسسة من خلال تقسيم هياكلها المعقدة إلى تكوينات تنظيمية مختلفة. وهذا المنهج مفيد بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تواجه العديد من التحديات للحفاظ على قدرتها التنافسية في سوق دائم التغير.

أحدى نقاط القوة الرئيسية لنموذج Mintzberg، أنه يعترف بتنوع المؤسسات ويتجنب تقييدها في نهج واحد. وبدلاً من ذلك، فإنه يحدد عدداً من التكوينات التنظيمية، مثل التكوين البسيط، والتكوين الآلي، والأدقراطية وما إلى ذلك. ولكل من هذه التكوينات خصائصها الخاصة من حيث التنسيق، اتخاذ القرار والتواصل الداخلي والتفاعل مع البيئة الخارجية. وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توفر هذه التكوينات المرونة الأساسية، لأنها تسمح للمؤسسات بالتكيف مع حجمها وصناعاتها وبيئتها الخاصة.

يقدم هذا النموذج نظرة شاملة عن التنظيم، وهو أمر بالغ الأهمية لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يحتاجون إلى تسيير الجوانب المختلفة لأعمالهم. ومن خلال فهم كيفية ارتباط الأجزاء المختلفة من العمل، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين التنسيق والتواصل بين الفرق والإدارات، بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على تفاصيل ثقافة المؤسسة، فهو يساعد على تحديد القيم المشتركة، وكذلك المعايير والسلوكيات التي تحددتها.

وفي هذا السياق، يعد نموذج Mintzberg أداة تحليل قيمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتطلع إلى تسيير وتنظيم عملياتها بناء على حجمها، مواردها وأسواقها. يقدم وجهات نظر شاملة وعملية حول الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، والتفاعلات الداخلية والخارجية في بيئة متغيرة باستمرار. من خلال ما سبق سنحاول دراسة معضلة تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Mintzberg كأداة للتحليل، قمنا ببناء الاشكالية على النحو التالي :

كيف يساهم نموذج Mintzberg في وضع تصورات تنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هذا وقد تم التفصيل في الاشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة الفرعية:

- كيف تؤثر القوى الخمس لنموذج Mintzberg على التكوين التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف تتطابق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التكوينات التنظيمية التي اقترحها Mintzberg ؟
- كيف يؤثر مستوى وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على التماسك الداخلي للمؤسسة وعلاقتها ببيئتها الخارجية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: حسب نموذج Mintzberg، التكوين التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بشكل كبير بالتفاعل بين القوى الأيديولوجية، التكنولوجية و البيئية.
- الفرضية الثانية: تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى استخدام التكوينات التنظيمية المقترحة من قبل Mintzberg مثل التكوين المقاولاتي، التكوين الالي والتكوين الابتكاري.
- الفرضية الثالثة: غياب الوعي بأهمية البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينعكس على التماسك الداخلي والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تقييم تأثير القوى الخمس لنموذج Mintzberg على التكوين التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وضع تصورات تنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكنها من تجاوز معضلة التنظيم التي تواجهها خلال فترة نموها.
- تحليل درجة وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الهيكل التنظيمي والثقافة على التماسك الداخلي للمؤسسة وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

أهمية الدراسة:

يسمح نموذج Mintzberg بفهم متعمق للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد مختلف التكوينات الممكنة، وبالتالي مساعدة الباحثين والمديرين على فهم خصوصيات هذه المؤسسات .

بالإضافة إلى ذلك، يوفر وسيلة لتحسين تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقييم وتحسين هيكلها التنظيمي، تعزيز التنسيق الداخلي، الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، تساعد هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنسيق بشكل أفضل واتخاذ قرارات أسرع وإدارة مواردها بشكل فعال. ويساهم في سد الفجوة النظرية للتنظيم في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي الأخير تكمن أهمية هذه الدراسة في كيفية تكيف نموذج Mintzberg مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هيكل الدراسة:

تم تصميم خطة البحث هذه لاستكشاف وتحليل تطبيق نموذج Mintzberg على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال منهج نظري ودراسة حالة عملية في الفصل النظري، نتطرق الى مختلف الدراسات التاريخية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تدرس الاجزاء المختلفة بعمق لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأنظمة المحيطة بها، والقيود التي تواجهها، فضلا عن موقعها بين التقليد والحدثة. علاوة على ذلك، يحدد هذا الفصل الأسس النظرية لنموذج Mintzberg وينظر في التكيف المحدد لهذا النموذج مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يقترح تعديلات لجعل النموذج قابلاً للتطبيق على هذه المؤسسات ويقدم رؤية نظرية لتطبيقه العملي. في الفصل التطبيقي، يتم تفصيل منهجية الحالة، موضعاً كيفية اختيار مؤسسة عينة الدراسة، كيفية جمع البيانات وتحليلها وعرض النتائج. وينتهي الفصل بتوصيات لتحسين تطبيق نموذج Mintzberg في هذه المؤسسات وملخص لنتائج دراسة الحالة. يلخص الاستنتاج العام للبحث النتائج الرئيسية، يحدد حدود الدراسة، ويقترح اتجاهات للبحث المستقبلي.

الدراسات السابقة:

La spécificité des PME : une question de taille ?", par Laurence Laperche, publié dans la revue Revue de gestion des ressources humaines en 2011.

في مقال "خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مسألة الحجم؟"، يتساءل الباحث عن طبيعة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إنها تعارض فكرة أن الحجم سيكون العامل التفسيري الوحيد لهذه الخصوصية.

يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يُنظر إليها على أنها مؤسسات أكثر ابتكاراً ومرونة من المؤسسات الكبيرة. يعتمد الباحث بعد ذلك على مراجعة الأدبيات لتحديد العوامل الرئيسية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عادةً ما يكون لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد أقل من الموظفين وموارد محدودة وهيكل أبسط من المؤسسات الكبيرة. يمكن لهذه العوامل أن تقودهم إلى تطوير استراتيجيات وأساليب عمل محددة. غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حساسية للتغيرات البيئية من المؤسسات الكبيرة. ولذلك يجب أن يكونوا قادرين على التكيف بسرعة مع هذه التغييرات. أيضاً تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بثقافة ريادة الأعمال والمشاركة أكثر من المؤسسات الكبيرة. يمكن لهذه

الثقافة أن تقودهم إلى تطوير أساليب إدارة وعلاقات اجتماعية محددة. ويخلص الباحث إلى أن الحجم عامل مهم في خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكنه ليس العامل الوحيد. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضًا ببيئتها وثقافتها. يقترح الباحث نهجًا جديدًا لفهم خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يأخذ هذا النهج في الاعتبار الفئات الثلاث من العوامل التي تم تحديدها سابقًا. فهو يسمح لنا بفهم الاختلافات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة بشكل أفضل، وتحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أفضل.

تعتبر هذه المقالة مساهمة مهمة في أدبيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهو يقدم رؤية أكثر دقة لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تقتصر على الحجم.

"Directions of Changes in Organizational Structures of SME - Results of Empirical Research" by Wioletta Mierzejewska, 2015.

يعرض المقال "اتجاهات التغييرات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - نتائج البحث التجريبي" تم إجراء البحث على مجموعة من 380 مؤسسة بولندية صغيرة ومتوسطة. يتم وصف الهيكل التنظيمي بشكل عام من حيث المعلمات مثل المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والتوحيد، والتكوين. الجزء الرئيسي من المقالة مخصص للتغييرات التي حدثت في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووجدت الدراسة أن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت أكثر لامركزية وأقل رسمية. وهذا يعني أن هناك تحولًا من الهياكل الهرمية ذات القواعد والإجراءات الصارمة إلى الهياكل الأكثر انبساطًا والتي تتمتع بمزيد من المرونة والاستقلالية. ومن المرجح أن يرجع هذا الاتجاه إلى التعقيد والديناميكية المتزايدة لبيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيير.

أظهر البحث عدم وجود تغييرات كبيرة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنتاهية الصغر. بالإضافة إلى ذلك، لم تتم ملاحظة أي فروق ذات دلالة إحصائية في مجموعات فرعية معينة من المؤسسات مقارنة بالمجموعة بأكملها قيد البحث. لم تقم معظم المؤسسات بإدخال تغييرات كبيرة فيما يتعلق بالمركزية، التوحيد أو إضفاء الطابع الرسمي، وكذلك فيما يتعلق بعدد الوحدات التنظيمية والمستويات. تتمتع المؤسسات بمستوى عالٍ من إضفاء الطابع الرسمي وتوحيد الإجراءات، فضلًا عن مركزية القرارات.

تم تصنيف هيكل المؤسسات التي تم التحقيق فيها على أنها ميكانيكية. إضافة إلى ذلك، فإن التغييرات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر تصلبًا. وأصبحت المؤسسات أقل مرونة. إن الافتقار إلى التغييرات في الهياكل التنظيمية أمر مثير للاهتمام بشكل خاص في سياق الأزمة، لأن الأزمة هي أحد أعراض بيئة مضطربة.

تعتبر الدراسة التي أجرتها Mierzejewska مساهمة مهمة في الأدبيات المتعلقة بالهيكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهو يوفر رؤى قيمة حول الاتجاهات التغير التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام هذه المعلومات لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالتغيير التنظيمي بشكل أفضل.

Les modes d'organisation des PME : une analyse empirique", par A. Berrone, P. Pettigrew, L. Surlmont et F. Vettori, publié dans la revue Revue française de gestion en 2016.

المقال "الأساليب التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحليل تجريبي"، يتناول الأساليب التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة تجريبية لـ 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية. يوضح الباحثون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى أنماطاً تنظيمية متنوعة، تعتمد على هيكل هرمي وتقسيم رسمي للعمل. تعد هذه الأساليب التنظيمية أكثر شيوعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكبيرة وفي قطاعات الأعمال كثيفة رأس المال. ايضاً تتبنى أساليب تنظيمية مرنة، تعتمد على بنية أكثر أفقية وقد أكبر من الاستقلالية للموظفين. تعد هذه الأساليب التنظيمية أكثر شيوعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي قطاعات النشاط كثيفة المعرفة. بالإضافة الى بنية تنظيمية مختلطة كما يوضح الباحثون أن الأساليب التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بمجموعة من العوامل، أبرزها حجم المؤسسة، قطاع نشاطها وبيئتها ومواردها. ويختتم الباحثون بالتأكيد على أن الأساليب التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عامل مهم في أدائها. ولذلك يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تختار الأسلوب التنظيمي الذي يناسبها على أساس خصائصها وبيئتها.

توضح هذه الدراسات أن تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مجال معقد يتأثر بمجموعة من العوامل، بما في ذلك حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، بيئتها ومواردها. إن تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له تأثير كبير على أدائها، لا سيما من حيث النمو والربحية ورضا العملاء. وأخيراً، تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الناشئة أساليب تنظيمية محددة، والتي تحدد جزئياً خصائص بيئتها.

تتناول الدراسات السابقة المذكورة أبعاداً مختلفة لتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقدم كل منها وجهات نظر تكملية حول هذا الموضوع. كباحث قام بدراسة تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج Mintzberg، فإن بحثي يكمل ويثري هذه الدراسات السابقة بعدة طرق حيث تسلط الدراسة حول خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضوء على التحديات الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات بسبب حجمها. ومن خلال دمج نموذج Mintzberg في تحليلي، يمكنني دراسة كيفية تأثير هذه التحديات

الكبرى على التكوين التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لتكوينات Mintzberg المختلفة. أما الدراسة الثانية تركز على التغييرات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال مقارنة هذه النتائج بنتائج دراستي، التي تركز بشكل خاص على تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذج Mintzberg، يمكننا تحديد كيفية انعكاس هذه التغييرات الهيكلية في التكوينات التنظيمية المختلفة وأخيراً تبحت الدراسة الثالثة التي في أساليب تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور تجريبي. وباستخدام نموذج Mintzberg كإطار مفاهيمي، يمكنني تعميق هذا التحليل من خلال دراسة كيفية توافق التكوينات التنظيمية المختلفة التي لوحظت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التكوينات التنظيمية التي اقترحها Mintzberg.

باختصار، يعتمد هذا البحث حول تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لنموذج Mintzberg على المعرفة الموجودة مع تقديم مساهمة أصلية من خلال دمج هذا الإطار النظري لفهم الديناميكيات التنظيمية المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أفضل.

1 الجزء النظري
عودة الى الأدبيات

تمهيد:

لقد شهدت أبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوراً كبيراً بمرور الوقت، وأصبحت راسخة في مختلف مجالات علوم الإدارة. ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنها مرت بفترة أصبحت فيها شرعيتها موضع تساؤل. ومع ذلك، فقد انتهى هذا العصر الآن، واكتسبت الاعتراف بفضل الالتزام المتزايد للجمعيات، المؤتمرات والمجلات المتخصصة. لقد جهز الباحثون في مجال الإدارة أنفسهم بأدوات مختلفة، مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوعاً بحثياً أصيلاً ومجالاً للدراسة في حد ذاته.

يبني هذا الفصل النظري الأسس المفاهيمية والسياقات الضرورية لمتابعة بحثنا، حيث يتناول القسم الأول مراجعة ادبية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنعرض الدراسات التاريخية المتعلقة بهذه المؤسسات والسمات الخاصة بها، بالإضافة إلى ذلك، سنفحص التحديات الخاصة التي تواجهها، أيضاً سنطرق الى دراسة نموذج Mintzberg، من خلال الكشف عن أصوله وأسسه النظرية. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش تكيف نموذج Mintzberg مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنحلل التعديلات اللازمة لتحقيق تطبيق النموذج في هذا السياق الخاص.

1.1 دراسة تاريخية للبحوث حول معالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

استحوذت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية لعدة عقود. وقد أثار هيكلها التنظيمي، وطريقة إدارتها، فضلاً عن تكيفها مع تغيرات البيئة اهتماماً مستمراً. تتناول هذه الدراسة التاريخية تطور النماذج التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على المحددات التي كان لها تأثير على تكوينها، أداؤها واستدامتها. الهدف هو إعادة بناء رحلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث التنظيم، بدءاً من المحاولات الأولى لإضفاء الطابع الرسمي على الممارسات الإدارية في بداية القرن العشرين، والاستمرار حتى استكشاف المشكلات والقضايا الحالية المتعلقة بالعلومة والتطورات المتقدمة. بغرض فهم نقدي للتقدم التاريخي، النجاحات، القضايا الرئيسية والآثار المعاصرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور أكاديمي.

1.1.1 الحجم كأساس للتمييز

تتمثل الخطوة الأولى في دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام عامل الحجم كعيار للتقسيم، ولكن قبل اعتبارها مؤسسة ذات خصوصية من الضروري إظهار أن الحجم ليس عاملاً حياً من الناحية التنظيمية، حيث يرى **Brooksbank** "أنه قبل تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة يجب الإجابة على السؤالين التاليين: ماذا نعني بالحجم وكيف يمكن قياسه؟ أين تقع الحدود الحرجة ما بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة؟"¹. من بين الأعمال التي أبرزت أثر الحجم على المؤسسة في الستينيات مدرسة **ASTON** * حيث تدعم نتائج هذه الدراسة فكرة أن "حجم المؤسسة يعد مؤشراً رئيسياً لهيكلها"²، فحسب **Blau** "يعد الحجم أهم العوامل الموقفية لتحديد هيكل المؤسسة"³، كما يعتبر **Mintzberg** أن "عامل الحجم هو أكثر العوامل الموقفية تأثيراً على هيكل المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة الحجم كلما كان هيكلها أكثر تفصيلاً، كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، وحداتها أكثر تمايزاً ومكونها الإداري متطوراً"⁴ فتبعاً لهؤلاء الباحثين، يمكن القول أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً لعامل الحجم. لكن لا يجب أن يؤدي هذا التوافق بين الباحثين إلى إحداث بعض التضليل، فمن جهة هناك فروق دقيقة بين هذه الدراسات من ناحية وحدات القياس، تكوين عينات الدراسة والتي من شأنها أن تجعل تعميم نتائج الدراسة مضللاً⁵، فبصفة عامة يعبر حجم المؤسسة عن مدى قوة أو قدرة المؤسسة المادية ويختلف مقياس الحجم المعتمد باختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها فأغلب المؤسسات تعتمد مقياس عدد الموظفين خاصة

¹ Brooksbank, R. (2009). Small Business Management. London : Kogan Page, p12.

² Julien, P.-A. (1997). Les Petites Et Moyennes Entreprises. Paris: Armand Colin, pp12-13.

Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. American Sociological Review, ³ 35(2), pp201-218.

⁴ Mintzberg, H. (1979). Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, p26.

واحدة من أولى كليات إدارة الأعمال التي تبنت منهجاً تجريبياً للبحث التنظيمي. يتكون من جمع البيانات عن المنظمات **ASTON*** مدرسة الحقيقية من أجل فهم أفضل لكيفية عملها. وقد ساهم عمل مدرسة أستون في تطوير نظريات جديدة حول المنظمات، ولا سيما نظرية الموقفية.

⁵ Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). Organization Theory: Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives (4e Éd.). Oxford University Press. p345.

المؤسسات ذات انتاج كثيف للموظفين وهناك مؤسسات تعتمد مقياس رقم أعمالها السنوي لتحديد ان كانت مؤسسة كبيرة أو مؤسسة صغيرة ومتوسطة⁶ كما نجد بعض المؤسسات تستخدم المعايير النوعية لتحديد الحجم مثل عدد الوحدات التنظيمية أو نطاق الاشراف من هذا التصور نلاحظ وجود أكثر من معيار واحد للدلالة على حجم المؤسسة⁷ ومن جهة أخرى أهمية عامل الحجم يختلف باختلاف الباحثين وزمن الدراسة، عند إجراء توليف للبحوث حول الحجم والهيكل التنظيمي بشكل رئيسي خلال هذه الفترة نميز وجود مقاربين، المقاربة الشاملة والتي تشير إلى أن تأثير الحجم يتجاوز إلى حد كبير الاختلاف بين المؤسسات في هذه الحالة العينات تتميز بعدم تجانس عال وأثر الحجم موجود بغض النظر عن نوع المؤسسة المدروسة⁸ أي أن أهمية الحجم في تحديد هيكل المؤسسة هي أهمية مطلقة، يرى Hall أن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تكون قادرة على استنباط الفرضيات التي يمكن تجربتها على عينات غير متجانسة، وبالمثل من خلال دراسة استقصائية ل Hickson يعتبر أن أهمية الحجم نسبية بقدر أهميته المطلقة⁹ ومع ذلك يرى Hall " أنه لا يوجد قوانين تتعلق بالحجم والخصائص التنظيمية للمؤسسة حيث يندرج الحجم في أعلى التسلسل الهرمي للعوامل الموقفية¹⁰. وعليه يتميز هذا التيار بأنه مهما كانت عينة الدراسة غير متجانسة فإن للحجم تأثير على جميع عناصر العينة أي أثر الحجم هو أثر شامل. أما المقاربة الظرفية تعتمد على عينات تنتمي مؤسساتها إلى نفس النوع (مستشفيات، مدارس، مؤسسات عمومية...) حيث تعتبر أن نظرية التنظيم مبنية على أساس تحليل تجريبي لنوع معين من المؤسسات، وفي وقت آخر فقط يمكن اختبارها وتأكيداها على أنواع أخرى من المؤسسات وفي المقابل يرى Child أنه "من الأحسن تكوين عينات متجانسة بناء على نفس النوع من التنظيم"¹¹. ومن بين مؤيدي هذا التيار Kimberly الذي يقترح تبني مقاربة ظرفية لدور الحجم على الهيكلة وهذا عن طريق البحث عن الشروط التي من خلالها يمكن أن يتغير هذا الدور¹² أو بمعنى آخر أثر الحجم على الهيكل التنظيمي يتغير تبعا لنوع المؤسسة. من بين إجابيات هذه المقاربة أنها تسهل توضيح أثر الحجم والذي يمكن تضليله من خلال الآثار الناتجة عن الاختلاف ما بين أنواع المؤسسات، كما هو الحال في المقاربة الشمولية حيث يعتبر للحجم دور نسبي في هيكل المؤسسة. لكن في المقابل نجد أنفسنا أمام عتبة صعوبة تحديد نوع المؤسسة المراد دراستها وصعوبة تحديد درجة تجانس

⁶ M. Bayad, H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus Et P. Sarnin. « Paradoxes Et Spécificités Des Problématiques De Gestion Des Ressources Humaines En Pme », Gestion 2000. N°1 1995.

⁷ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), pp340-363.

⁸ Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 82(5), pp929-964.

⁹ Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, 16(2), pp216-229.

¹⁰ O.Torres, Pour Une Approche Contingente De La Spécificité De La Pme, Université Paul Valéry De Montpellier Iii, p5.

¹¹ Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. Sociology, 6(1), pp1-22.

¹² Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and The Structuralist Perspective: A Review, Critique, And Proposal. Administrative Science Quarterly, 21(4), pp571-590.

وحدات العينة فيما بينها، وعليه تشكيل عينة على المستوى التجريبي يؤدي بالباحث إلى زيادة معايير الاختيار وفي هذه الحالة قد يؤدي إلى صعوبة المقارنة بين مؤسستين حيث تصبح كل مؤسسة عبارة عن حالة خاصة وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج¹³، إذن كلتا المقاربتين يوليان أهمية لعامل الحجم إما بنسبة مطلقة أو بنسبة موقفية.

يمكن اعتبار أنه على الرغم من تأثير الحجم على الهيكله إلا أنه لا ينطبق بالضرورة على جميع المتغيرات الهيكلية ومن المرجح أن هناك تأثير العوامل التفسيرية الأخرى فليس من المجدي اعتبار أن الحجم أعلى التسلسل الهرمي للعوامل الموقفية واستبعاد العوامل الأخرى. من جهة تظل خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبية جداً بقدر ما يمكن للمرء فقط مقارنة المؤسسات الصغيرة بالمؤسسات الكبيرة عندما ينظر المرء عن كثب نلاحظ أولاً وقبل كل شيء أنه لا يتم فهمه إلا في الاختلافات الثابتة مع المؤسسات الكبيرة، ومن ناحية أخرى، فإن تحديد المعايير المميزة، النوعية والكمية على حد سواء، من شأنه أن يفترض ظهور نوع مثالي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا ما يتعارض مع حقيقة عدم تجانسهم القوي¹⁴. حسب Torres إذا افترضنا أنه تم التوصل إلى حل لمشكلة قياس الحجم، يبقى المشكل المطروح تحديد العتبة التي يقوم عندها الباحث بتقسيم المؤسسات وهذا للتفريق بينها من حيث الحجم. أو بمعنى آخر تحديد بدقة الحدود الحرجة التي تفصل بين عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعالم المؤسسات الكبيرة، وعليه من المفروض ألا يعتبر الحجم مجرد عامل فقط يمكن من خلاله قياس التأثير بالاعتماد على تحاليل ساكنة مقارنة، ولكن يجب اعتباره كمتغير يمكن إدراكه من خلال النماذج الديناميكية، وهذا عن طريق سلسلة الأبحاث التي يجب تخصيصها لدراسة نمو المؤسسة مع اقتراح نمذجتها¹⁵.

ان تأثير الحجم عبارة عن سيرورة تتميز بتغيرات مفاجئة ومتقطعة على هياكل المؤسسة حسب الظروف التي تعمل فيها¹⁶ وفقاً لـ **Mintzberg** "المؤسسة تمر بفترات من الانتقال الهيكلية الذي يتوافق مع تغيرات في طبيعتها مع نمو حجمها"¹⁷. وعليه فإن نمو المؤسسة ليس ظاهرة مستمرة وخطية بل على العكس متقطعة تتخللها العديد من العتبات والتحويلات حيث نماذج التحول هذه هي من تحدد طبيعة المؤسسة وخصائصها. ومع ذلك، فإن التحويلات بين كل مرحلة نظرية أكثر منها تجريبية، ببساطة لأن الفترات الانتقالية يصعب قياسها¹⁸، هي فقط نتيجة للتفسيرات النظرية. كل فترة تتوافق مع وضع معين من السيرورة التي سوف تولد أزمة معينة، لكن هذه الخصائص تدرج في مجال تفسير ظاهرة نوعية، فالاهتمام بتحديد العتبات الحرجة بدقة أقل من توعية قادة الأعمال من احتمال وجود أزمات يتعين على المؤسسة التغلب عليها في فترة

¹³ O.Torres, Op-Cit, p6.

¹⁴ Dupont, Y. (2019). La Spécificité Des Pme : Un Mythe ? Revue De L'entrepreneuriat, 18(2), pp135-152.

¹⁵ Torres, Ibid, pp23-24.

¹⁶ Torres O. (1997) : « Pour Une Approche Contingente De La Spécificité Des Pme », Revue International Pme, Vol 10, N° 02, pp9-40.

¹⁷ Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.), Handbook of Organizations, Chicago: Rand McNally. pp142-193.

¹⁸ Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. Academy Of Management Review, 20(3), pp510-540.

نموها¹⁹. هذا هو السبب في أن معظم نماذج النمو نظرية أكثر من تجريبية وهذه النماذج تبدو حتمية للغاية، حيث أن المشكلة الحقيقية لتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في إبراز العتبات الحرجة التي تمر بها المؤسسة خلال نموها والبحث عن أسباب ذلك. أيضاً، في فترة الثمانينيات، حاول العديد من الباحثين التحقق من نماذج النمو هذه تجريبياً لتسليط الضوء على العتبات الحرجة لكن كانت النتائج غامضة للغاية ولا يوجد عتبة حرجة محددة بدقة، فهيكلة المؤسسة ماهي إلا نتيجة لتغيرات تتكيف معها ولا يوجد نموذج شامل لتحديد هذه العتبات²⁰.

بعد مرحلة البحث عن نموذج موحد للنمو تم توجيه البحوث نحو مراعاة تأثير السياق على مسار توسع المؤسسة، فوجد نمو المؤسسة يتكيف مع مواقف معينة. إن العمل على معيار الحجم والنمو يوفر أسس البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوضح حدود هذه الأسس²¹:

- إذا كان تأثير الحجم مقبولاً بالإجماع، فلا يعتبر "قانوناً" قد يتم تعويض بعض تأثيرات الحجم كلياً أو جزئياً بواسطة متغيرات عرضية أخرى²² فحتى الآن لم تثبت أي دراسة تفوق عامل الحجم على العوامل الأخرى المعترف بها والتي لها تأثير على تنظيم المؤسسة وتطورها (التكنولوجيا، البيئة، السياق الثقافي...)، فإن الأهمية التي تُعطى لمعيار الحجم تبقى موضوعاً للنقاش ويمكن للباحث تصور أنه في سياق معين وتحت ظروف معينة يكون للحجم تأثير ضئيل أو معدوم، يجب اعتبار تأثير الحجم بمثابة تأثير عرضي وليس شامل²³.

- يمكن القول بأن حدود الحجم تستند إلى حدود غامضة بدلاً من حدود دقيقة وانتقالات نوعية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي إذا كان النمو حتمياً فلا يمكن أن توجد حدود حرجة موحدة، فتحديد العتبات التنظيمية موقفي وبما في ذلك الحدود التي تفصل عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة²⁴. والشكل الموالي يوضح سلسلة التحولات التنظيمية للمؤسسات.

¹⁹ Tushman, M. L., & O'reilly, Iii, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, California Management Review, 38(4), pp3-22.

²⁰ Davidsson, P. (2005). Researching Entrepreneurship: A Guide to Methods and Methodology. New York, Ny : Springer. p84.

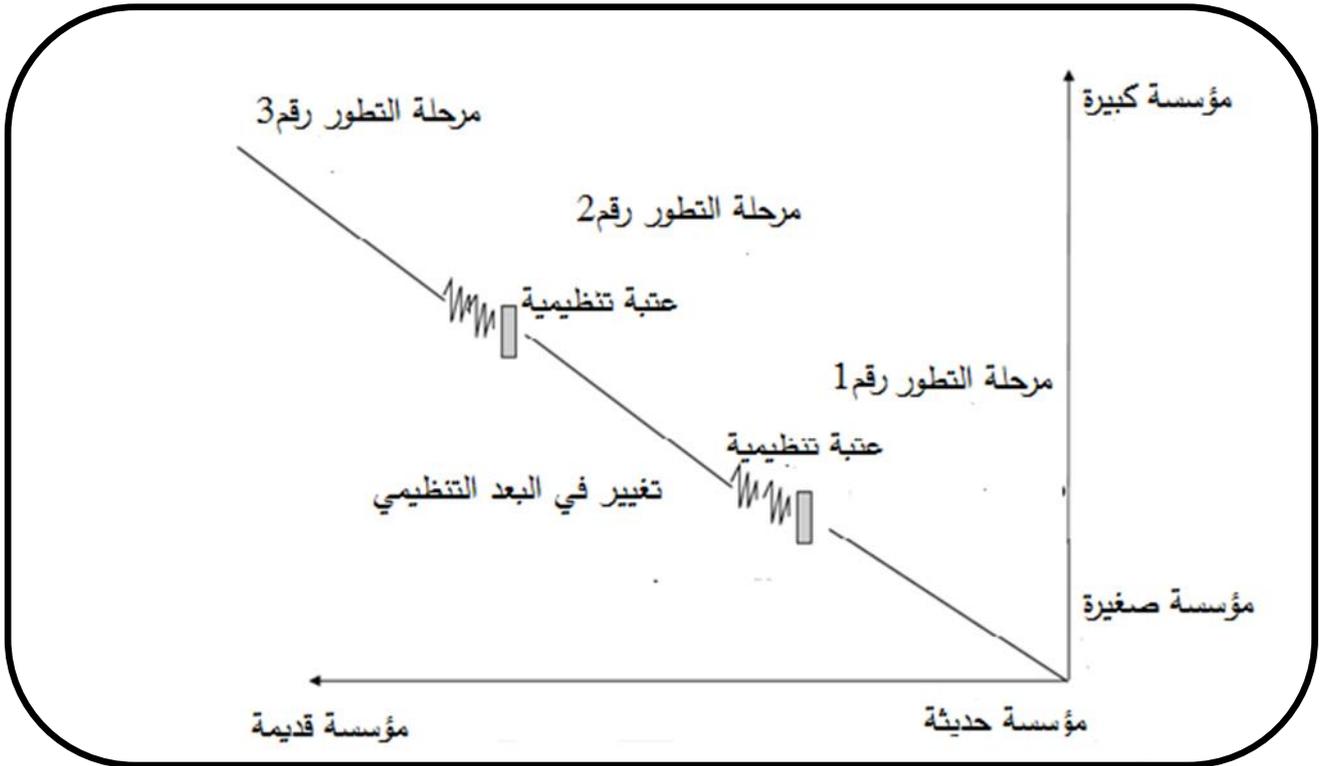
²¹ Armelle Godener, Pme En Croissance : Peut-On Prévoir Les Seuils Organisationnels ? Revue Internationale P.M.E, Volume 15, Numéro 1, 2002, p8.

²² M. Bouquin, 2007, La Croissance Des Entreprises, Economica, p123.

²³ J.-P. Danjou Et Al., 2012, La Croissance Des Entreprises, La Découverte, p135.

²⁴ Aldrich, He Et Ruef, M. (2006). Les Organisations Evoluent. Thousand Oaks, California: Sage, p123.

الشكل رقم (1): المراحل المختلفة للتحويلات التنظيمية للمؤسسة.



Source : Armelle Godener, Pme En Croissance : Peut-On Prévoir Les Seuils Organisationnels ? Revue Internationale P.M.E, Volume 15, Numéro 1, 2002, p8.

يوضح الرسم البياني المراحل المختلفة لتطور النمط التنظيمي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أربع مراحل متميزة²⁵:

- المؤسسة الحديثة: في هذه المرحلة الأولية، تكون المؤسسة في مهدها، وتتميز بهيكل غير رسمي ومركزية صنع القرار.
 - هيكل رسمي مع اتخاذ قرارات مركزية: مع نمو المؤسسة، فإنها تتحول إلى شكل أكثر تنظيمياً، لكن عملية صنع القرار تظل مركزية.
 - هيكل رسمي مع التفويض: مع مزيد من النمو، تبدأ المؤسسة في تفويض عملية صنع القرار إلى المستويات الأدنى.
 - مؤسسة كبيرة: في هذه المرحلة، حققت المؤسسة حجماً وتعقيداً أكبر. تصبح عملية صنع القرار لا مركزية، وهناك تركيز أقوى على التفويض والتمكين.
- يقدم الرسم البياني أيضاً "عتبتين تنظيميتين" مهمتين. الأول يمثل الانتقال من مؤسسة شابة إلى مؤسسة ذات هيكل رسمي. وتمثل العتبة الثانية التحول من الهيكل المركزي إلى الهيكل اللامركزي.

²⁵ Armelle Godener, Pme En Croissance : Peut-On Prévoir Les Seuils Organisationnels ? Revue Internationale P.M.E, Volume 15, Numéro 1, 2002, p8.

من المهم التأكيد على أن هذا المخطط يبسط عملية التطور التنظيمي الفعلية، والتي غالبًا ما تكون أكثر تعقيدًا وغير خطية. ومع ذلك، فهو يوفر إطارًا قيمًا لفهم المراحل النموذجية التي تمر بها المؤسسة أثناء نموها. إن فائدة الصورة لتعزيز المؤسسة جديرة بالملاحظة. يساعد القادة في:

✓ تحديد المرحلة الحالية من التطور التنظيمي.

✓ استيعاب التحديات والآفاق المرتبطة بكل مرحلة.

✓ صياغة إستراتيجيات لإدارة التحولات المرورية.

✓ الاستشراف والاستعداد للتوسع المستقبلي.

على سبيل المثال، يمكن لقائد مؤسسة ناشئة التعرف على الحاجة إلى إعداد أكثر تنظيمًا وبدء التفويض في عملية صنع القرار. وعلى العكس من ذلك، قد يستفيد القائد الذي يقف على حافة العتبة الثانية من لصياغة استراتيجيات لتمكين الموظفين وتوزيع سلطة اتخاذ القرار.

وعليه يمكن القول ان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تبدأ في النمو في وضعها التنظيمي إلا عندما يحدث ما يسمى بالعتبة التنظيمية، والتي يتم تعريفها على أنها اللحظة النهائية التي يدرك فيها المسير للاختلالات والضغوطات في المؤسسة أي أن الوقت قد حان لبدء تغيير جديد في البعد التنظيمي.

1.1.2 تيار خصوصية وتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهر أيضا في منتصف السبعينيات وبالتزامن، تيارين مختلفين متخصصين في دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد تيار الخصوصية والذي كان هدفه تسليط الضوء على خصائص المؤسسات الصغيرة، واقتراح نظرية خاصة بها حيث تعتبر هذه الأخيرة في ظل هذا التيار كموضوع للبحث ومن جهة أخرى، تيار التنوع والذي حاول تقديم أنماط لترتيب وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المتجانسة، فتبع لهذا التيار، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال للبحث. انطلاقا من هذه الدراسات سنحاول إظهار مدى خصوصية هذا النوع من المؤسسات وتقديم أسس نظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها وفقا لعدم تجانسها.

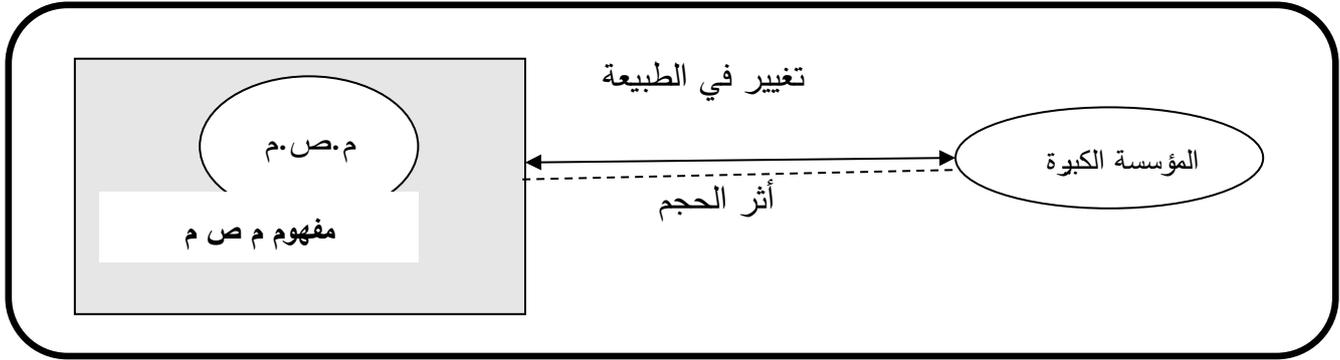
1.1.2.1 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كيان خاص

يعتبر هذا التيار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هدف قابل للدراسة بغض النظر عن الباحثين الذين اعتبروا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مرحلة لتطور المؤسسة الكبيرة، لم يعد بالإمكان النظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج بسيط بل وحتى كنموذج فتي للمشاريع أو المؤسسات الكبرى، فهي عبارة عن كيان له وجوده الخاص وبيئته الخاصة²⁶، وبالتالي فمن الصعب الجمع بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نفس الفئة. ، يركز باحثو هذا التيار حول تحديد معايير أو خصائص للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث ذكر Penrose في عام 1959 "إن

²⁶ Julien.A.P, Marchesnay, La Petite Entreprise, Paris, Edition Vuibert, 1988, p288.

النمو قد غير بشكل جذري وظائف الإدارة والهيكل الإداري الأساسي، مما أدى إلى تغيير عميق في طبيعة المؤسسة ذاتها، حيث أن فروق الهيكل الإداري بين المؤسسات الصغيرة جدا والمؤسسات الكبيرة جدا، هي في غاية الأهمية في كثير من النواحي، ولذا من الصعب أن نتصور أن كلا النوعين ينتميان إلى نفس الفئة²⁷ وفي نفس السياق ذكر Leclerc: " أنه عندما ننظر بدقة إلى هذا الكيان - المؤسسة الصغيرة-، نلاحظ قبل كل شيء، أنه لا يمكن فهمه، إلا من خلال اختلافه مع المؤسسات الكبيرة ...²⁸. كما حدد Torres في أعماله حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مبنية على تأثير عامل الحجم والتغيرات البيئية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تيار الخصوصية



Source : O.Torres, Pme: De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, p29.

يقترح Torres رسماً تخطيطياً للتفاعل بين مؤسسة كبيرة ومؤسسة صغيرة، وفقاً لتيار الخصوصية. يوضح الرسم البياني أن المؤسسة الكبيرة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسة الصغيرة، ولكن هذا التأثير يمكن أن يكون ذا طبيعة مختلفة. يوضح الرسم البياني سهم ذو اتجاهين ينتقل من المؤسسة الكبيرة إلى المؤسسة الصغيرة. السهم الأول يسمى "تغير الطبيعة" والسهم الثاني يسمى "التأثير". يشير السهم المسمى "تغير الطبيعة" إلى أن المؤسسة الكبيرة يمكن أن يكون لها تأثير أساسي على المؤسسة الصغيرة، مما يؤدي إلى تغيير طبيعتها ذاتها. يمكن أن يحدث هذا بعدة طرق، مثل عمليات الدمج والاستحواذ، أو الاستعانة بمصادر خارجية، أو المنافسة. يشير السهم المسمى "التأثير" إلى أن المؤسسة الكبيرة يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير غير مباشر على المؤسسة الصغيرة. يمكن أن يحدث هذا من خلال مجموعة متنوعة من القنوات، مثل سلاسل التوريد، والعلاقات مع العملاء، والتنظيم. أيضاً سهماً متقطعاً ينتقل من المؤسسة الصغيرة إلى المؤسسة الكبيرة. يُسمى هذا السهم "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". ويشير إلى أن المؤسسة الصغيرة يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير على المؤسسة الكبيرة، ولكن هذا التأثير عادة ما يكون

²⁷ E.T Penrose, The Theory of The Growth of The Firm, Oxford, Basic Blackwell. 1959, In O. Torres, Idem.

²⁸ Y. Leclerc, "De La Sous-Traitance Au Partenariat : Le Japon, "Modèle" De Référence ? Communication Au Colloque Tetra Sur Le Thème "La Pme : Objet De Recherche Pertinent ?", 30-31 Mai 1990, Lyon. In O. Torres, Idem, p28.

أقل أهمية. يمكن للمؤسسات الصغيرة التأثير على المؤسسات الكبيرة من خلال الابتكار وتعليقات العملاء والمنافسة²⁹.

بشكل عام، يوضح الرسم البياني أن العلاقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة معقدة ومتعددة الأوجه. يمكن أن يكون للمؤسسات الكبيرة تأثير كبير على المؤسسات الصغيرة، ولكن يمكن للمؤسسات الصغيرة أيضًا التأثير على المؤسسات الكبيرة بعدة طرق.

ومع ذلك فإن معيار الحجم يعمل على تقسيم المؤسسة أكثر من وضعها في فئات متجانسة ومن الصعب إعطاء مفهوم لها الذي لم يكن محدد بشكل خاص في مجال التسيير، تم تلخيص هذه المشكلة في كتاب Hertz الذي يرى أنه "...إذا سلمنا بأن المؤسسة الصغيرة عبارة عن مفهوم وليس أنها مجرد مؤسسة بنموذج مصغر، فيصبح من الممكن إعطائها تعريف موحد لها وأن المفهوم يجب أن يعرف بأسلوب شمولي..."³⁰. تبعا لتصوره يمكن القول بأنه بات من الضروري توفير الصياغة المفهومية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو ما اتجهت إليه الأبحاث في هذا المجال فحسب Marchesnay "فقد انتقلت الأعمال من مرحلة رؤية ظاهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ينظر إليها كهيئة خصوصية في الرأسمالية إلى مرحلة التقسيم والفصل حيث أن الواقع يتم تصوره من خلال النموذج المثالي للمؤسسة الممثلة"³¹. فعلى الرغم من عدم تجانس عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يؤكد الباحثين وجود سمات مشتركة بينها، لأنها تشكل الثوابت التي هي أساس خصوصيتها³²، فالمتعمن في نظرية المنظمات يجد أنها قد تم تخصيصها لدراسة المؤسسات الكبيرة، لذا في منتصف السبعينيات اتجه العديد من الباحثين إلى النظر في موضوع تجاهل نظريات الخصوصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه أضحي من المناسب اقتراح نظريات جديدة وأطر تحليلية جديدة تدمج خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونمذجتها في إطار نظري حسب المنهجية العلمية كما هو الحال في غيرها من التخصصات³³. ومن أجل كسب التأييد أو لتقليل ردود الأفعال من المعارضين، أتى الباحثون في هذا المجال بحجة تلوى الأخرى من أجل إضفاء الشرعية على تيار البحث والذي لم يزل في مهده، إلا أن هذا التيار لم يسلم من الانتقادات³⁴ والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- يقوم هذا التيار فقط على ثوابت، استمراريات واتجاهات بالرغم من غياب التجانس في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

²⁹ Torres, O. (1998). Pour Une Approche Contingente De La Spécificité De La Pme. Revue Internationale P.M.E., 10(2), pp23-42.

³⁰ Hertz, Allali.B, Vision Des Dirigeants Et Internationalisation Des Pme, Publbook, Paris, 2005, p64.

³¹ Julien, Marchesnay, Torres, 25 Ans De Recherche En Pme : Une Discipline Entre Courant Et Courant, Université Paul Valéry De Montpellier, p9.

³² Ramos, A. et Rodriguez, M. (2019). Les Petites Entreprises : Définition, Caractéristiques et Typologies. Revista De Estudios Regionales, pp114,11-36.

³³ Mintzberg, H. (1991). L'école De Design : Repenser L'enseignement Du Management. Harvard Business Review, 69(4), pp74-84.

³⁴ Alcaraz, J.L. et Ramos, A. (2005). La Théorie Des Organisations en Petites et Moyennes Entreprises : Une Perspective Critique. Revista De Estudios Regionales, pp66,11-30.

- ليس هناك تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يرى البعض أن التيار يتصف بالتحديد أكثر من الظرفية.

بصفة عامة يمكن القول أن هؤلاء الباحثين اهتموا فقط بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتبارها كمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم كما لو كان هذا الانتقال تلقائي، وهذا ما يعاب عليه حيث أنه ليس أي مؤسسة صغيرة بالضرورة هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، لكن يمكن أن تنمو مع الحفاظ على الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لذلك من المهم التحقق من الوجود التجريبي للخصائص النظرية لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أشار Léo " ليس صحيح ومن دون شك اعتبار الصناعة الصغيرة والمتوسطة كنموذج لمؤسسة تتعاكس مع المؤسسة الكبيرة بطريقة نظامية... وما يميز عالم الصناعة الصغيرة والمتوسطة عدم التجانس... هذا التنوع هو واحد من بين أبعاد ظاهرة الصناعة الصغيرة والمتوسطة، والذي قد يفسر جزء من ديناميكيتها الحالية"³⁵. كما اعتبر Candau أنه "يبدو تدريجياً مع تطوير المعارف على المؤسسات الصغيرة تعدد خصائصها يجب أن يتعدى إلى حد كبير تماثلها"، لذلك سوف تطرأ مساهمة مهمة من خلال الدراسة التجريبية لتعدد الأشكال التي تتبناها المؤسسات والعمل على تقليصها في عدد محدود من الفئات التي لديها خصائص مشتركة وتكون نسبياً متماثلة. وهذا سيكون أكثر دلالة بكثير من محاولة صياغة قوانين ترمي إلى تطبيقها على جميع المؤسسات، بالرغم من أنها قابلة لتشكيل عوالم منفصلة أو إنشاء أنماط مسبقة، معيارية مع تميزها بقوة تفسيرية ضعيفة"³⁶. ومن هنا نستنتج أن أطروحة الخصوصية ضيقة جداً مقارنة بتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعبارة أخرى، إذا كانت أطروحة الخصوصية لديها ميزة تجانسية المؤسسات فإنها تعالج بطريقة سيئة عدم التجانس وبالتالي يمكن أن تكون نظرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالمية، فخصوصيتها تسمح بالتعميم على مستوى العديد من المؤسسات لأنها لم تعد مسألة اتخاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسة كبيرة في نسخة مصغرة، ومع ذلك فإن عدم التجانس يوحي بأن جميع المؤسسات الصغيرة يمكن اعتبارها خاصة بنموذج نظري وطريقة تسيير مميزة، فمع محاولات التعميم النظري لهذا التيار تم إجراء العديد من الأعمال التجريبية من أجل الفهم الجيد للتنوع في هذا المجال من خلال إدراج أنماط من المؤسسات ضمن فئات حسب الحجم وهو ما سنراه فيما يلي.

1.1.2.2 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كيان معقد

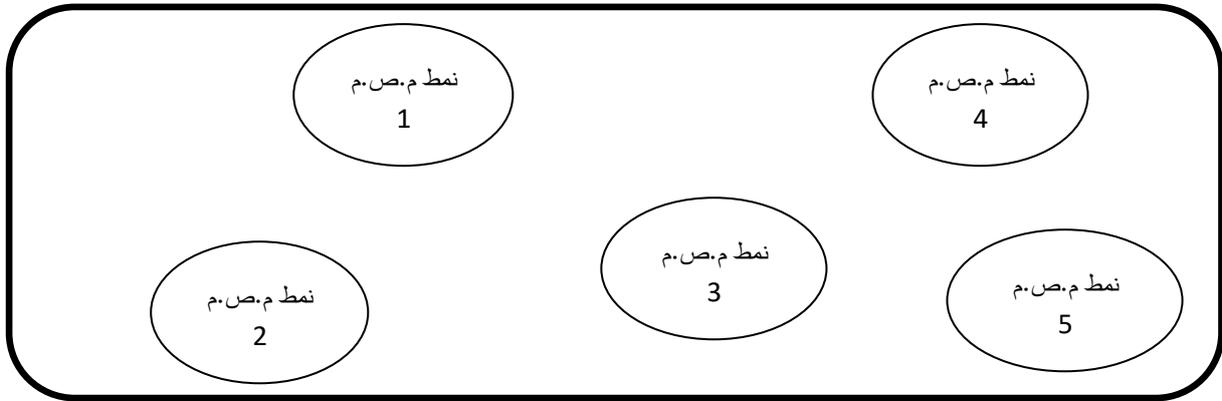
أصبحت دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تعقيداً، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحليلها عن طريق تجميعها في نموذج واحد وبالتالي فإن باحثو تيار التنوع لا يعتبرون المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم كموضوع بحث وإنما كمدى للدراسة (مؤسسة صغيرة ومتوسطة/مجال) ومن خلال الأخذ بعين الاعتبار

³⁵ P.Y.Léo, Les Milieux Régionaux De Pmi : Une Approche Statistique et Régionalisée Des Choix Stratégiques Des Pmi A Partir De L'ea, Revue D'economie Régionale et Urbaine, N°3, 1987, pp423-437.

³⁶ P. Candau, Pour Une Taxonomie De L'hypofirme, Revue D'economie Industrielle, N°19, 1982, p16.

عدم تجانس هذا المجال توصلوا إلى نتائج متعددة لا يمكن تجميعها في نموذج واحد حيث يعتمد كل منها على السياق الذي تطورت فيه المؤسسة. فمبدأ تيار التنوع لا يعتمد على المقارنة مع المؤسسات الكبيرة ولكن يقيم تنوعاتهم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مجموعة غير متجانسة تتأثر بالنشاط، شكل الملكية، الاستراتيجيات المتبناة، أساليب التسيير.... وفقاً لـ **Julien** "تعلم أنه من الصعب الحديث عن نظرية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بما أنها غير متجانسة للغاية... لذلك لا يمكننا الإفلات من النظرية الموقفية"³⁷، وفي نفس السياق يرى **Mahe De Boislandelle** أن "عملية التنظير هي صعبة وخطيرة لأنها تتعلق بالأخص بفهم التنوع والظرفية"³⁸. نجد أن هذا المقترح ما هو إلا نقيض لما جاء به هرتز والذي يدعو إلى تقديم مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم³⁹. في ظل هذا وجود العديد من المعايير لا يسمح بالوصول إلى نموذج مرجعي وبالتالي فالمقاربة الموقفية التي تعتبر أن كل مؤسسة هي حالة فريدة من نوعها يجعل تعميم نموذج نظري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مستحيلاً، وبالتالي من أجل تفادي وجود عدد كبير جداً من المجموعات المختلفة لا بد من الاقتصار على العوامل الأكثر تأثيراً مع صياغة أنماط تقتصر على جانب محدد وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل يسمح بالتعرف على التنوع داخل كل مؤسسة، هذا التيار يقدم خصائص معاكسة لتيار الخصوصية. ويوضح الشكل الموالي وجهة نظر هذا التيار:

الشكل رقم (3): تيار التنوع



Source : O. Torres, Pme De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, p35.

يمثل هذا الشكل التنوع في المؤسسات كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد على سبيل المثال الملكية، الموقع، الصناعة أو الخدمة. ويأخذ تيار التنوع أيضاً في الاعتبار الأنواع المختلفة من التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل الوصول إلى التمويل، والموظفين المهرة، والأسواق. إن الأبعاد المختلفة للتنوع مترابطة ويمكن أن يكون لها تأثير على عمل المؤسسة⁴⁰. يجادل تيار التنوع بأنه لا يمكن التعامل

³⁷ Julien.P. A, Torres, Op-Cit, p34.

³⁸ Julien.P. A, Torres, Idem, p34.

³⁹ Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

⁴⁰ Bard, (2019). "La Diversité Dans Les Organisations : une Approche Aba", pp10-14.

مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مجموعة متجانسة، وأن السياسات والبرامج يجب أن تكون مصممة لتلبية الاحتياجات المحددة لمختلف أنواعها.

مما سبق، رأينا تيار الخصوصية الذي يدرس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كموضوع بحث من أجل تحديد خصائص معينة وتقديم نموذج معمم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما تيار التنوع الذي درس المؤسسة كمجال لتطوير الأنماط، حتى لو كانت تعتبر أكثر واقعية فهي محدودة ولا تسمح بأي تعميم بل تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم تدرس حسب سياقها وعليه بات من الضروري لأي باحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يتموقع بالنسبة لأحد التيارين لأن إشكالية البحث غير متماثلة فقد تتعارض الشمولية لتيار الخصوصية مع المقاربة الظرفية لتيار التنوع، إضافة الى صعوبة تحديد قياس الحجم في كلتا الحالين فلا تزال اشكالية تحديد الحدود الحرجة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قائمة وبالتالي كيف يتم التوفيق بين تيارَي البحث وكيف يتم تفسير فردية وتنوع هذه المواضيع الخاصة في نفس الوقت.

1.1.3 تيار التوليف وتيار التغيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمادا على البحوث السابقة ومن خلال الجمع بين محورين أساسيين للبحث وهما الشمولية مقابل الموقفية والخصوصية مقابل التنوع نتحصل على مصفوفة من أربع خانات تشير إلى مسارين محتملين للتمديد أ، ب⁴¹. يوضح الشكل الموالي آفاق البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (4): آفاق البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

		التنوع	الخصوصية
الشمولية	أ	م.ص.م / موضوع	
	ب	م.ص.م / مجال	
الموقفية			

Source : O. Torres, PME : de nouvelles approches, Economica, Paris, 1998, p38.

⁴¹ Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: A Review and Suggestions for Future Research. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), pp513-530.

يسعى التيار الأول وهو تيار التوليف الممثل في الخانة (أ) الى الجمع بين التنوع في ظل شمولية خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما التيار الثاني وهو تيار التغيير الممثل في الخانة (ب) يعتبر بشكل واضح أن خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تكون موقفية.

1.1.3.1 تيار التوليف

في نهاية الثمانينات أخذت البحوث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منحرجا آخرا، يتعلق بمسألة دمج التنوع داخل الخصوصية ذاتها مع مراعاة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرنة، على الرغم من أن بعض الأعمال السابقة لهذه الفترة كانت تصر على هذه النقطة إلا أن ما يميز هذا التيار هو اعتبار خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قابلة للتأقلم وليست قطعية حيث يعرض المميزات التي تدمج تنوعها مع الحفاظ على سلامة خصوصيتها⁴²، وهو جوهر موضوع البحث أي أننا نلمس التنوع ضمن الخصوصية. يرى **Marchesnay** أن مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معقد بشكل مخيف، وبالتالي فتصغير الباحثين لهذا المجال يعود بالفشل بسرعة فمن الضروري التراجع عن شبكات التحليلات الاستكشافية لاستحضار التكوينات التنظيمية⁴³، وهنا نعود للأبحاث التي قام بها **Mintzberg** حيث اقترح مجموعة من التكوينات التنظيمية ابتداء من البنى والمتغيرات القابلة للتجريب، وليس للتحقق المنطقي أو عدم التحقق التجريبي⁴⁴. كما قال **Julien** "أننا لا نستطيع تجاهل المقاربة الموقفية بسبب عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يضيف أن هذه الحالة الموقفية لا تمنع من إيجاد أوجه تشابه كافية لتشكيل عناصر جديدة للنظرية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ في الاعتبار سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند البيئي"⁴⁵، يمكننا أن نتجاوز الاحتمالات الموقفية لإيجاد بعض التعميمات التي من المحتمل أن تقودنا إلى نظرية تحليلية يمكن التنبؤ بها لتبرير ولادة وحدات الإنتاج، كما اقترح الباحث " تصنيف من خلال الاستمرارية"، يرتكز هذا الأخير على ستة معايير نوعية ينحصر كل منها بين حدين، ففي الحد الأيسر للتصنيف نجد مميزات المؤسسة الصغيرة جدا، الحد الأيمن المؤسسات الكبيرة وبين هذين الحدين هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة لديها على الأقل مميزات وسطية⁴⁶، يمثل هذا التصنيف من جهة تقدير لتطور المؤسسات حسب حجمها ومن جهة أخرى يعرض التطور الذي حدث في مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجد أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقع داخل إطار الخصوصية لكن يختلف وضعها على الاستمرارية وهذا ما يمثل عدم تجانسها، إذن هذه الدراسة تمكن من التوفيق بين الخصوصية والتنوع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

⁴² Amossé, A., & Laroche, P. (2021). L'intégration De La Diversité Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises : Un Défi A Relever. Revue Française De Gestion, pp254,101-114.

⁴³ Marchesnay M. (1991) : « La Pme : Une Gestion Spécifique », Economie Rurale, N° 206, Novembre-Décembre 1991, p11.

⁴⁴ O. Torres, Op-Cit, p40.

⁴⁵ Julien, P.A. (1994) : « Qu'est-Ce Que C'est Une Pme ? Six Caractéristiques Qui Permettent Enfin De Les Identifier. » Le Devoir. Octobre. p2, 1994.

⁴⁶ P.A. Julien, Op-Cit, p352.

الجدول رقم (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس مستمر

+	↔	-
من 200 الى 500 موظف	↔	البعد الاجمالي (عدد الموظفين، الأصول، رقم الأعمال أو المبيعات)
قطاعات حديثة، ثانوية أو متطورة	↔	القطاع (التقليدي الى المنتجات المستهلكة)
مفتوح، دولي	↔	السوق (محلية ومحمية)
لا مركزية ومتعددة المستويات	↔	الرقابة والتنظيم (مركزية)
النمو والتوجه الى المخاطرة	↔	الاستراتيجية (بديهية ومنخفضة المخاطر)
تحديد الهدف، التنظيم والتغيير الجذري	↔	التكنولوجية (تقليدية، ضعيفة)

Source : Jullien,1997, p11.

يوضح الجدول تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل مستمر، بناءً على ست خصائص:

- ✓ الحجم: عدد الموظفين، الأصول، حجم المبيعات أو المبيعات.
- ✓ القطاع: المنتجات الاستهلاكية التقليدية، الناضجة، المنتجات الحديثة، الثانوية، أو المنتجات المتطورة.
- ✓ السوق: محلي محمي أو دولي مفتوح.
- ✓ الرقابة والتنظيم: مركزي، لامركزي، على مستوى واحد أو عدة مستويات، أو مرتبط.
- ✓ الاستراتيجية: بديهية للبقاء، ومخاطر منخفضة، رسمية للنمو، ومخاطر عالية.
- ✓ التكنولوجيا: تقليدية، ناضجة، منخفضة الابتكار، تدريجية تلقائية أو جذرية، متطورة، منظمة.

ويشير الجدول إلى أنه يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنواع مختلفة بناءً على هذه الخصائص. على سبيل المثال، تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي تعمل في قطاع تقليدي، ولها سوق محلية، ومركزية، ولديها استراتيجية بديهية للبقاء، وتستخدم التكنولوجيا التقليدية، بمثابة PME من النوع 1.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع حديث، ولديها سوق دولية، ولا مركزية، ولديها استراتيجية نمو رسمية، وتستخدم تكنولوجيا متطورة جذرية، PME من النوع 6. وبطبيعة الحال، فإن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوف تقع في مكان ما بين هذين النقيضين. التصنيف هو ببساطة وسيلة للتفكير في الأنواع المختلفة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة

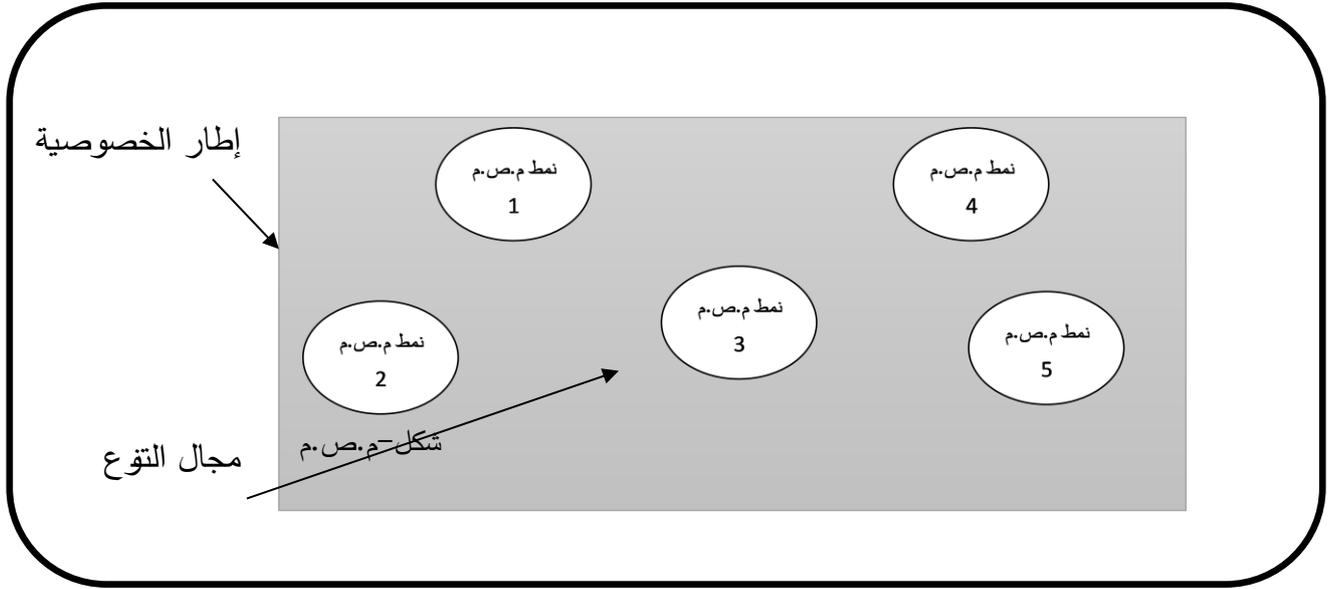
والتحديات والفرص التي تواجهها. ومن المهم ملاحظة أن التصنيف يستند إلى عدد من الافتراضات، مثل فكرة إمكانية تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنواع مختلفة. في الواقع، هناك قدر كبير من التباين بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، يمكن أن يكون التصنيف أداة مفيدة لفهم الأنواع المختلفة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة والتحديات والفرص التي تواجهها. وبصفة عامة، تحولت الأبحاث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو ما يسميه **Martinet** بالشكل حيث أنه " يكون ثابت لوقت معين ولا يغطي الواقع غير المادي والمحدد، يصفه من خلال إضافته تعديلات ملموسة، بهذا المعنى يكون الشكل أكثر فراغا من كونه مفهوما كما يمكنه أن يتساهل مع الغموض" هناك العديد من الباحثين قدموا أطر للتحليل التي تمكن من إنشاء أنماط تكون ناتجة عن الأخذ بعين الاعتبار بعض السمات الخاصة بهذه الفئة من المؤسسات، حيث يتعلق الأمر بالأنماط المناسبة. فحسب **Torres** في حين أن المفهوم يقسم، يفكك ويفصل فإن الشكل يستقطب، يوضح ويجمع⁴⁷ ومن هذا أصبح مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر غموضا ونظرا لطبيعة غير المتجانسة لها فقد أخذ مفهومها خطوط الشكل ففي الواقع يمكننا رؤية ظهور القفزات أثناء التنقل من حجم إلى آخر وستظهر الاستمرارية التنظيمية بدلاً من ذلك وفقاً للوظائف المختلفة للمؤسسة لذلك نعتمد منظوراً مرناً لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴⁸، خلال الثمانينيات حيث ساعدت هذه الخصوصية في إضفاء الشرعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه حدود نموذج الأعمال الكبيرة. فهي تعتبر بالفعل أكثر مرونة، أكثر ابتكاراً وأقرب إلى احتياجات العملاء من خلال إعطاء قيمة مضافة للمنتجات⁴⁹ ولكن كما رأينا فإن هذه الشرعية تعاني من السياق الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بشكل أكثر تحديداً يسلط جزء من البحوث الضوء على حقيقة أن خصوصيتها يمكن أن تكون أيضاً مصدرًا للصعوبات المحتملة وبالتالي تشارك في الاستجابة غير المواتية لأدوات التسيير⁵⁰. من خلال الشكل الموالي نجد أن الأنواع المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تجميعها في إطار واحد من الخصوصية، حتى لو كانت مختلفة عن بعضها لبعض.

⁴⁷ Torres O. (2007) : « La Recherche Académique Française En Pme : Les Thèses, Les Revues, Les Réseaux », Ed : Oseo, Regards Sur Les Pme, N°14, p128.

⁴⁸ Gastaldi, D. (1996). Pme-Pmi Et Développement International. La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion, N°158, pp31-40.

⁴⁹ Debackere, Mc Et Roussel, M. (1995). Pme-Pmi : Quelles Sont Les Informations ? Revue De L'institut Français Du Pétrole, 50(5), pp717-21.

⁵⁰ Levratto, N. (2012). Les Petites Et Moyennes Entreprises : Spécifications Et Enjeux De Gestion. Paris, France : Economica. pp32-33, 123.



Source : O. Torres, Pme : De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, p41.

يمثل الشكل مخطط مراحل التوليف يحدد الإطار سياق التوليف ما سيتم تحليله وكيف سيتم تحليله. في هذه الحالة، يشير الإطار إلى نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتم تحليلها، يقسم التوليف المؤسسة إلى مجموعات أو فئات بناءً على خصائص معينة. يمكن أن تستند هذه الخصائص إلى عوامل مثل الحجم، الصناعة، أو الموقع الجغرافي. يتم إجراء تحليل لكل مجموعة أو فئة يتضمن التحليل جمع البيانات وتحليلها لفهم خصائص وأداء كل مجموعة. يمكن أن تشمل البيانات التي يتم جمعها المعلومات المالية، والبيانات الديموغرافية، وبيانات السوق⁵¹.

إن هذا التنوع لا يتجاوز مجال الخصوصية لذلك تصبح هذه الخصوصية مرنة بدمج كل هذه الاختلافات داخلها، هذا هو السبب في كون هذا التيار شامل لكن مع مراعاة الاختلاف فانطلاقاً من المبدأ القائل بأن نظرية الخصوصية لا يتم التشكيك فيها أبداً، بل إنها قابلة للتعديل وأن التنوع يعتمد فقط على تغيير الدرجة، ماذا سيحدث إذا أدت هذه التغييرات في الدرجات إلى تغيير كامل في طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟ السؤال الذي درسه Torres وتوصل إلى استنتاج مفاده أنه في هذه الحالة لم نعد نتحدث عن تيار التوليف بل مقارنة أخرى تماماً تسمى بمقاربة التغيير⁵² وهو ما سنراه في النقطة الموالية.

1.1.3.2 تيار التغيير

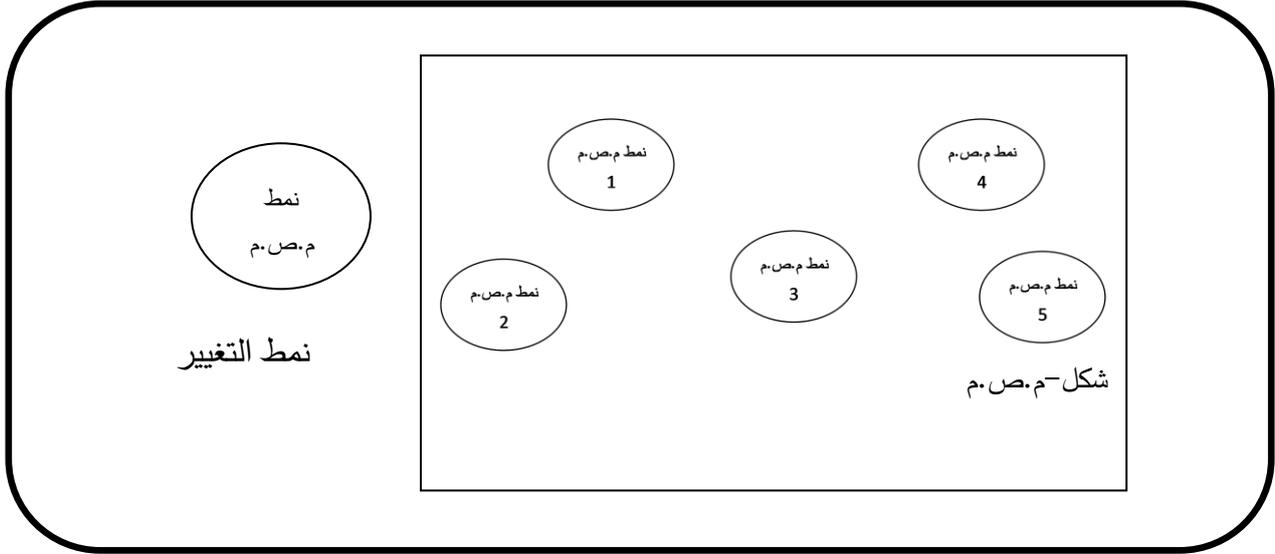
حسب Torres طرح السؤال السابق يقود إلى عدم اعتبار أطروحة الخصوصية مسلمة، إنما هي مجرد فرضية للبحث قابلة للطعن، فلم يعد الأمر مجرد تبني الخصوصية كإطار مطلق لأبحاث المؤسسات

⁵¹ Johnson, M., & Christensen, C. (2008). Le Modèle De L'innovation Disruptive. Harvard Business Review, 86(10), pp66-77.

⁵² O. Torres, Op.Cit, p45.

الصغيرة والمتوسطة وإنما للشروع في دراسة نقدية لهذه الأطروحة. إلى أي مدى يمكن اعتبار إطار تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الباحثين أنه سليم؟ أي مدى مجال صلاحيته؟ حتى يمكن لموضوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يكون موضوعا حقيقيا للبحث لا يجب فقط تعريفه وإنما يجب أيضا تحديد معالمه فلكل مؤسسة خصوصيتها ولذلك فمن المناسب تبني سيرورة ظرفية للخصوصية (الخانة "ب" من الشكل رقم (4) الموضح سابقا.

الشكل رقم (6): تيار التغيير



Source : O. Torres, Pme : De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, p45.

يمثل الشكل رقم (6) مسار تيار التغيير (الاختلاف واحتمال الخصوصية) حيث يحدد ستة انواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو بهذا لا يشك في أطروحة الخصوصية ولكن ببساطة لتبني مقارنة نقدية ظرفية بالضرورة، هل هناك سياقات حيث تكون فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تطابق لشكل - م.ص.م (النمط 6 في الشكل أعلاه)؟ وبعبارة أخرى ماهي السياقات التي تغير من طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ تعتمد مقارنة التغيير للمؤسسة على فكرة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي خصوصية ولكن أيضا يمكن ألا تتوافق مع المفهوم الكلاسيكي لها، ففهم حدود خصوصية هذا النوع من المؤسسات هو الاعتراف بأنها في بعض الحالات تخرج عن نطاق نموذج الخصوصية على الرغم من صغر حجمها. فيما يلي شرح لكل نوع من الأنواع الستة للمؤسسات الصغيرة المحددة في الشكل⁵³:

✓ النوع 1: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات خصوصية بحتة رهي تلك التي لها خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة. قد تشمل هذه الخصائص الاعتماد القوي على المدير، هيكل تنظيمي بسيط ومرن، ثقافة المؤسسة المقاولانية.

⁵³ Candau, J. (1981). Pour Une Taxonomie De L'hypofirme. Revue D'economie Industrielle, 12(1), pp9-35.

✓ النوع 2: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو الخصوصية هي تلك التي في طور أن تصبح أكثر تحديداً. إنهم يتبنون الخصائص التي تميزهم عن المؤسسات الكبيرة.

✓ النوع 3: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو التتميط وهي تلك التي هي في طور أن تصبح أكثر توحيداً. وهي تتبنى خصائص مشابهة لتلك التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، مثل الهيكل التنظيمي المعقد والرسمي، وثقافة المؤسسات البيروقراطية اي هي في طور التقرب من المؤسسات الكبيرة.

✓ النوع 4: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات المعايير النمطية البحتة بخصائص مشابهة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكبيرة مثل هيكل تنظيمي معقد ورسمي، البيروقراطية.

✓ النوع 5: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشوهة التي لا تظهر أيًا من الخصائص المرتبطة تقليدياً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ربما تم إنشاء هذه المؤسسات من قبل أشخاص ليس لديهم خبرة في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو ربما تم إجبارهم على الالتزام بمعايير المؤسسات الأكبر حجمًا.

✓ النوع 6: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الطبيعية هي تلك التي تظهر خصائص تتعارض مع طبيعتها. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة صغيرة ومتوسطة التي تعتمد بشكل كبير على المدير أن تصبح مؤسسة صغيرة ومتوسطة موحدة بحتة إذا ترك المدير المؤسسة.

وتبقى هذه الأنواع هي فئات عامة، وهناك العديد من الاختلافات المحتملة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محددة وموحدة في بعض أنشطتها.

يوفر تيار التغيير (الاختلاف واحتمالية الخصوصية) إطاراً مفيداً لفهم تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يبين أنه لا توجد طريقة واحدة "صحيحة" لإدارتها، وأن المنهج الأفضل سيختلف تبعاً للظروف المحددة للمؤسسة.

يرى Torres أن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الذي جاء به Guilhon et All وباحثون آخرون يتناسب مع هذا التطور في مجال البحوث، حيث يوفر شبكة تمكن من تفسير كيفية تشكل وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من مقارنة ديناميكية من خلال مفهوم قابلية المراقبة مع احترام الطبيعة الخصوصية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يظهر ذلك من خلال الدور المؤثر للمسير كما يراعي هذا الإطار تنوع مجال هذا النوع من المؤسسات، وهو ما يمكن تمييزه من خلال قابلية تنوع سلوكيات المسير في بيئة معينة تبعاً لمواقفه وكفاءاته. ومن جهة أخرى، يشمل التعريف على خطر ضياع قابلية المراقبة من قبل المسير وهو ما يسمح بظهور وضعيات لا طبيعية لشكل -م.ص.م فحسب guilhon " إن التطور غير المتوازن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يغير من وجودها الحقيقي باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم"⁵⁴. وانطلاقاً من هذا، يمكن لمؤسسة ألا تتطابق مع شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

⁵⁴ O. Torres, Op-Cit, pp46-47.

النمطي على الرغم من محافظتها على حجمها الصغير، ومنه فإن تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار وحيد وهو الحجم لا يكفي للقيام بتقسيمات متجانسة، بحيث ما عدا نموذج النمو المعروف يمكن تحديد احتمالات للتحويلات في الشكل.

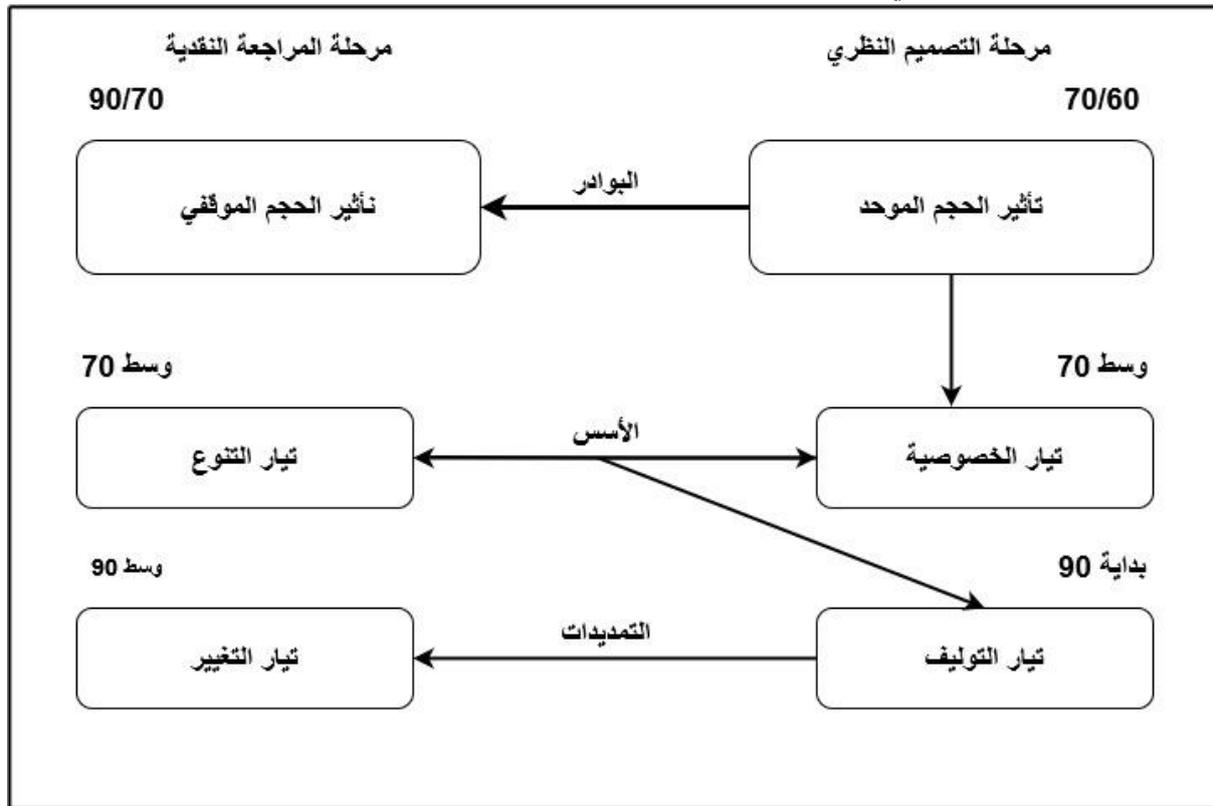
خلافا لتيار الخصوصية، فإن تيار التغيير لا يقوم على التقسيم حسب الحجم وليس ثمة حاجة لمرجعية المؤسسة الكبيرة، ففي الواقع من الضروري طرح الأسئلة حول هوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس فيما يخص تصنيفها حسب الحجم ولكن فيما يتعلق بميزاتها الخاصة⁵⁵، وفي ظل هذه الظروف تمثل موضوعا مطلقا للبحث. إن هذا النوع من المقاربة يمكننا من تحديد الحدود القابلة لإكمال مرحلة التنظير/ نمذجة التي ظهرت في بداية 80، إذا كان من المناسب إظهار خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع الحفاظ على تنوعها فإنه من المناسب تجنب التسليم بمفهوم الخصوصية حيث هذا الاتجاه للبحث يسمح بالتوفيق بين درجة عالية من الاستقلالية مقارنة مع الأعمال على المؤسسات الكبيرة وتعميم النتائج دون جعل من خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كقانون شامل أو مسلمة⁵⁶. بعد تحديد تيار التغيير، ستكون المهمة هي اقتراح إعادة صياغة لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يفسر لماذا وضعت في مثل هذا السياق الذي لم يعد يتوافق مع النموذج العام. هذا النوع من البحوث حسب **Dubin** هو المنهج الواجب إتباعه لبناء نموذج نظري، حيث يجب أن يفي بعدد من الشروط الأساسية، وهي:

- تحديد المتغيرات ذات الصلة في النظام المدروس.
 - تحديد قوانين العلاقة بين هذه المتغيرات.
 - وصف الحالات الناتجة عن النظام.
 - تعيين حدود صلاحية هذه القوانين.
- ويمثل الشكل الموالي التطور التاريخي للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

⁵⁵ A. Guilhon, B. Guilhon, Et D. Peguin, "L'identité De La Pme A Travers L'activité D'exportation", Communication Au Congrès Francophone De La Pme, Carthage, 28-30 Oct 1993, p301- 312. In O. Torres, Op.Cit, p48.

⁵⁶ R. Wtterwulge, F. Janssen, La Pme Une Entreprise Humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, pp13-14.

الشكل رقم (7): التطور التاريخي للأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : O. Torres, Pour Une Approche Contingente De La Spécificité De La Pme, Université Paul Valéry De Montpellier, p25.

يظهر الشكل أن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشروطة، أي أنها تعتمد على السياق الذي تعمل فيه. وعلى وجه الخصوص، المؤسسات التي تخضع لرقابة خارجية أو تحتاج إلى الوصول إلى موارد مالية كبيرة تكون أكثر عرضة لفقدان تميزها.

بينما حققت الأبحاث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدماً ملحوظاً في النقاط الثلاثة الأولى، فمن الواضح أن النقطة الرابعة (تيار التغيير) لم تتطور بعد، ومع ذلك فمنذ بداية التسعينيات نلاحظ بعض المساهمات التي توجي على ما يبدو بفكرة تغيير طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخلاف نمو المؤسسة وحجمها وهذا يعني أن الحدود الحرجة التي تفصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة لا تستند إلى معيار الحجم الوحيد، يمكن القول بأن البرهنة بوجود تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعود أساساً لاختلاف المتغيرات الكمية المستعملة لتحديد معنى "صغيرة الحجم" في مختلف دول العالم، هذه الحجة مقبولة إذا كان أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تحديد تعريفها إلا بواسطة معايير كمية متعلقة بالحجم، ولكن إذا قبلنا بأنها عبارة عن تصور وليس مؤسسة على شكل نسخة مصغرة لمؤسسة كبيرة إذن يصبح من الممكن إعطاء تعريف موحد وشامل، بحيث بدون ذلك لا مجال للمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، تعتبر كثافة وتراكم الفروقات والتباينات الواضحة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، تشكل أدلة مقنعة لوضع موضوع ذو طبيعة مختلفة لها، بحيث أن النمو أساس يعدل أو يغير وظائف الإدارة، وهيكل الإدارة القاعدية وهذا ما ينتج عنه تعديل عميق في طبيعة

المؤسسة، اختلاف الهياكل الإدارية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة تأخذ بعين الاعتبار، فمن الصعب تصور أن هاذين المجالين يعدان إلى نفس النوع. يمثل الجدول الموالي بواذر واسس كل مرحلة.

الجدول رقم (2): التطور التاريخي ووجهات النظر لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة	المميزات	تنظيم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
الحجم كأساس للتميز	اعتماد نموذج واحد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أساس الحجم	تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات أصغر من المؤسسات الكبيرة ولها خصائص مماثلة. ولذلك فهي منظمة بطريقة مماثلة، مع هيكل تنظيمي بسيط وهرمي.
كيان خاص/معقد	التشكيك في نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفرد	تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسة لها خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة. قد تشمل هذه الخصائص الاعتماد القوي على المدير، وهيكل تنظيمي بسيط ومرن، وثقافة مؤسسية ريادية. ولذلك يتم هيكلتها بطريقة أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مع هيكل تنظيمي أكثر هرمية.
التوليف	محاولة التوفيق بين الدراسات السابقة	تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسة تظهر مجموعة متنوعة من الخصائص، اعتمادًا على سياقها. ولذلك يمكن هيكلتها بطرق مختلفة، اعتمادًا على احتياجاتها وسياقها.
التغيير	تسليط الضوء على احتمال أن تفقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصيتها	قد تفقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصيتها بسبب زيادة استقلالها التنظيمي والمالي. وبالتالي يمكن تنظيمها بشكل أكثر تشابهًا مع المؤسسات الكبيرة، مع هيكل تنظيمي أكثر تعقيدًا ورسميًا.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة.

لقد تطور تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مرور الوقت، بالتوازي مع تطور المناهج النظرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. انتقلت من البساطة وهرمية إلى المرونة والقدرة على التكيف، حسب احتياجاتها وسياقها.

1.2 مداخل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الصعب الهروب من إغراء التفكير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسات مصغرة كبيرة⁵⁷. سنتيح لنا هذه الفرضية أن نكون قادرين على نقل جميع أدوات إدارة المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، هناك اختلافات في الطبيعة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة تبرر استخدام أساليب الإدارة الخاصة بهذا النوع من المؤسسات. نظر هؤلاء الباحثون في أربع متغيرات رئيسية: التنسيق، الرسمية، التخصص والمركزية. "كلما كانت المؤسسة أكبر، كلما كان هيكلها أكثر تفصيلاً، فكلما كانت المهام أكثر تخصصاً، زادت تمايز وحداتها وتطور هيكلها"⁵⁸.

1.2.1 الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجمها وممارساتها التنظيمية المحددة. وفي سياق هذه المؤسسات، يكتسب مفهوم الممارسات التنظيمية أهمية خاصة. غالباً ما تعمل هذه المؤسسات نظراً لصغر حجمها، في بيئات ديناميكية تتطلب المرونة والاستجابة⁵⁹. وهي تتميز بأنظمة تخطيط ومراقبة مرنة، وثقافات مؤسسية قائمة على القيمة، وآليات تنسيق متنوعة. تأثر هذه الممارسات على نجاحها وقدرتها على الازدهار في الأسواق المتغيرة باستمرار⁶⁰.

➤ **الهيكل التنظيمي:** تختلف الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عما هو مطبق في المؤسسات الكبيرة، من المسلم به عموماً أن اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى موظفيهم بعيدون عن نموذج تايلور الذي يلزم المدير السيطرة على المؤسسة من الطابق العلوي، فالمسافات الهرمية والاجتماعية أصغر، لكن انخفاض التسلسل الهرمي لا يعني ضموره فعلى العكس من ذلك السلطة الهرمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قوية مما عليه في بعض المؤسسات الكبيرة التي تتأثر بالضوابط والتوازنات التي تمارسها النقابات ومجلس الادارة فمالك/مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتميز بالتمركز القوي للسلطة التي لا يمكن أن يتم الا في ظل ظروف الهيكل المضغوط نسبياً، فهو متواجد باستمرار بين موظفيه مما يزيد من هيمنته الهرمية⁶¹ ومع ذلك لا يمكن تعميم مثل هذا الوضع، فمركزية المؤسسات

⁵⁷ Chélini, M.-P., & Eck, J.-F. (2008). Pme et Grandes Entreprises en Europe Du Nord-Ouest Xixe - Xxe Siècle. Activités, Stratégies, Performances. Presses Universitaires Du Septentrion. p23.

⁵⁸ Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of The Industrial Enterprise. Mit Press. p45.

⁵⁹ Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy Of Management Review, 14(4), pp532-550.

⁶⁰ Minniti, M., & Aldrich, H. E. (2000). Entrepreneurship And New Firm Growth: How Can We Explain the Recent Surge? Small Business Economics, 16(4), pp337-347.

⁶¹ Julien, P.-A., & Carrier, C. (2002). La Gestion Des Pme Dans Un Contexte Mondialisé. Québec : Presses De L'université Du Québec, p12.

الصغيرة والمتوسطة تسهل عملية تكامل الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة فنجد المالك/المدير يعرف عموماً جميع موظفيه بشكل فردي وبالتالي يمكنه تقييم وضعهم، قدراتهم وصفاتهم حيث يسهل هيكلها المضغوط الاتصال المباشر والشخصي بالإضافة الى أسلوب القيادة الموجهة، غالباً يؤدي هذا التكامل الى تعزيز الشخصي للفرد، ففي حالة ظهور المالك/المدير كقوة دافعة وراء هذا التحسين ستصبح المركزية مرغوبة وليست مفروضة مما يمنح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة طابعاً هرمياً.⁶² بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الهيكل يقلل من تكاليف الموظفين ويعزز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. ومع ذلك، فإن الهيكل المسطح لا يخلو من التحديات، بما في ذلك العبء المتزايد للمسؤوليات على المديرين التنفيذيين والحاجة المحتملة إلى إضافة طبقات من الإدارة الوسطى مع نمو المؤسسة.

يعد الهيكل المسطح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمة مميزة لها تأثير كبير على الديناميكيات التنظيمية وطريقة عملها. فهو يقدم فوائد مثل التواصل الأكثر فعالية، والمرونة في اتخاذ القرار وخفض التكاليف، ولكنه يتطلب أيضاً إدارة مختصة للتعامل مع المسؤوليات الموسعة للقيادة.⁶³ في نهاية المطاف، قد يتطور الهيكل التنظيمي مع تغير نموها واحتياجاتها، ولكن الطبيعة المسطحة لهذه المؤسسات هي جزء أساسي من هويتها التنظيمية.

➤ **التخصص الوظيفي:** يعد الافتقار إلى التخصص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمة تنظيمية معقدة يمكن أن يكون لها تداعيات كبيرة على عملها. وهو موضوع يستحق اهتماماً خاصاً نظراً لعلاقته الوثيقة بالحجم، الموارد والهيكل التنظيمي للمؤسسة، تتعلق الفكرة الأولى بسياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. حيث تمتلك بشكل عام، موارد محدودة تحت تصرفها، سواء كانت موارد مالية، عمالة أو تكنولوجيا. وهذا النقص في الموارد يمكن أن يشكل عائقاً أمام إنشاء أقسام متخصصة.⁶⁴ على سبيل المثال، في مؤسسة كبيرة، من الشائع أن يكون قسم تسويق مخصص يضم متخصصين في التسويق. وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد لا تسمح الموارد بإنشاء مثل هذه الخدمة، مما يدفع الموظفين في كثير من الأحيان إلى تولي عدة أدوار، تكون بعيدة في بعض الأحيان عن مهاراتهم الأساسية.⁶⁵ أيضاً، يساهم الهيكل التنظيمي المسطح والذي يتميز بعدد محدود من المستويات الهرمية، في الافتقار إلى التخصص. ففي التنظيم الهرمي، يمكن ربط كل مستوى بمجال التخصص، بدءاً من الإدارة العامة وحتى المستويات المتوسطة. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هناك مستويات هرمية أقل، ويمكن لكل موظف أن يشارك بشكل أكبر في مجموعة واسعة من المهام.⁶⁶ يمكن أن يكون هذا ميزة من حيث

⁶² Torres O. (2003), « La Petitesse Des Entreprises et Grossissement Des Effets De Proximité. » Revue Française De Gestion, Vol. 144 (3), pp119-138.

⁶³ Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). The Effects of Organizational Structure on Employee Mental Health. Journal Of Occupational Health Psychology, 5(4), pp273-285.

⁶⁴ Khandwalla, P. N. (1977). The Design of Organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich, p36.

⁶⁵ Aggarwal, R., & Singh, N. (2022). Opportunities For Small and Medium-Sized Enterprises. Journal Of Business Research, 128, pp172-181.

⁶⁶ Audet, D., & Tremblay, M. (2020). Les Structures Organisationnelles Plates : Avantages Et Inconvénients. Revue Internationale De Gestion, 45(2), pp11-20.

المرونة ومعضلة من حيث التخصص. وتتنوع تداعيات هذا النقص في التخصص. على سبيل المثال، قد يعني الافتقار إلى التخصص أن الموظفين لديهم وقت أقل للتطوير في مجال معين، مما قد يؤثر على جودة الخدمات أو المنتجات، بالإضافة إلى ذلك زيادة خطر حدوث الأخطاء عندما يقوم الموظفون بمهام ليسوا مؤهلين لها بشكل كامل.

أيضا نجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مالك/مدير المؤسسة له صلة بجميع الأعمال المنجزة، فقد اكتسب عادة القيام والتحكم بكل شيء، فهو يتميز بإرادة قوية «في عملي، ليس لدي الوقت لبناء خطط جميلة لن تكون منتهية فوراً»⁶⁷، يتم تفسير ذلك منة خلال الاتصالات الدائمة والتي يضاعفها بسبب المشاكل المختلفة التي تنشأ في المؤسسة، فمن المؤلف رؤية المالك/المدير في نفس اليوم يقوم بعملية التفتيش عن عملاء جدد، الاستجابة لطلبات زبون جديد، اصلاح الآلة مكسورة والتحدث الى موظفيه اضافة الى متابعة الوضعية المالية للمؤسسة. كل هذه الانشطة تنتمي الى وظائف مختلفة (تجارية، صيانة، علاقات عامة، تمويل، مالية) كلها تخضع لإدارة متخصصة في المؤسسات الكبيرة لكن نادرا ما تكون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة لذلك غالبا ما يتم تخفيض التخصص في المهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو تمايز يفرض نفسه فقط مع نمو حجم المؤسسة⁶⁸. ان التمييز بين الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستراتيجية ليس له تأثير ملموس على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ينظر **Pmistes** الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسة التي يتم فيها دمج جميع الوظائف حيث يتحكم المالك/المدير في جميع الجوانب من خلال ادارة العديد من الوظائف والمشاركة في البعض منها بطريقة مباشرة فغياب الفصل بين المهام والوظائف وتعدد استخدامات المالك/المدير يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طابع التقارب الوظيفي.⁶⁹ على مستوى صنع القرار، هناك أيضا تداخل قوي بين القرارات الاستراتيجية، القرارات التنفيذية والقرارات التشغيلية، هنا أيضا يمكننا أن نتحدث عن انخفاض التخصص حيث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما ما تكون قليلة التخصص، فعلى المستوى الوظيفي نلاحظ في الغالب صعوبة في التمييز بين المهام والذي يصبح أكثر وضوحا فقط مع الزيادة في حجم المؤسسة، تقسيم

⁶⁷ Crouzet, M. (2016). Des Pme Aux Eti, Réussir La Croissance : Questions De Dirigeants Et Témoignages. Paris : Dunod. p22.

⁶⁸ Acar, Z., & Kara, H. (2022). The Impact of Task Specialization on The Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Study from Turkey. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 29(4), pp113-133.

⁶⁹ Torres.O (2000), « Du Rôle Et L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, Université Paul Valéry, Montpellier Iii, p5.

العمل ضعيف، لا يوجد سوى عدد قليل من الوظائف والخدمات، يتم تنفيذ عدد كبير من المهام من قبل المسير/المالك، الذي لا يوجه فقط بل يقوم بمهام رئيس القسم وحتى المهام الابتدائية داخل المؤسسة.⁷⁰

➤ **اتخاذ القرار بين المركزية واللامركزية:** إن اتخاذ القرار المركزي هو توجه شائع في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي هذا النموذج، تقوم مجموعة صغيرة من صناعات القرار، عادة من الإدارة العليا، بتركيز السلطة اللازمة لاتخاذ قرارات واسعة النطاق. إحدى المزايا الرئيسية لاتخاذ القرار المركزي هي سرعة التنفيذ⁷¹. يمكن اتخاذ القرارات الكبرى بسرعة، وهو أمر ذو قيمة خاصة في بيئة متغيرة باستمرار. فعندما تحتاج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق أو الفرص الناشئة، يمكن لمجموعة صغيرة من صناعات القرار اتخاذ إجراءات فورية دون أن تعوقهم عمليات التشاور المعقدة. ومع ذلك يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص التنوع في وجهات النظر⁷². عندما يتخذ عدد قليل فقط من القادة قرارات استراتيجية، يكون هناك خطر تجاهل الأفكار أو البدائل التي كان من الممكن أن تكون مفيدة. فالتنوع وجهات النظر يعتبر مصدرًا للابتكار والإبداع، وهو أمر مهم بشكل خاص في بيئة متغيرة باستمرار.⁷³

بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون اتخاذ القرار مركزيًا ويتبين أن القرار خاطئ، يمكن أن تكون التداعيات كبيرة على المؤسسة بأكملها ولذلك، هناك ضغط متزايد على متخذي القرار لاتخاذ قرارات صحيحة في كل مرة⁷⁴. ومن الضروري أن نلاحظ أن عملية صنع القرار المركزية ليست بالضرورة جامدة. تتبنى العديد من المؤسسات نهجًا هجينًا من خلال مركزية القرارات الاستراتيجية الرئيسية مع تفويض القرارات التشغيلية الروتينية إلى مستويات هرمية أقل. يمكن أن يساعد هذا المزيج في الاستفادة من سرعة المركزية مع تعزيز تنوع الأفكار وتقليل المخاطر⁷⁵. إحدى المزايا الرئيسية لعملية صنع القرار اللامركزية هي تنوع الأفكار من خلال إشراك الموظفين على مستويات هرمية مختلفة، يمكن للمؤسسة الاستفادة من مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات فيؤدي هذا التنوع إلى حلول أكثر إبداعًا وابتكارًا. إن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار يمكن أن تعزز التزامهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة يشعرون وكأنهم يساهمون بنشاط في

⁷⁰ . Mintzberg.H (1982), "Structure Et Dynamique Des Organisations", Editions D'organisation, P274.

⁷¹ Jones, M. (2022). Les Avantages Et Les Inconvénients De La Prise De Décision Centralisée. Harvard Business Review, 90(1), pp56-63.

⁷² Laroche, M.-L., Tremblay, M.-A., & Lavigne, J.-F. (2016). Leadership Et Diversité Des Ages : Quel Leadership Adopter Dans Les Pme ? Revue Internationale P.M.E., 29(3), pp279-300.

⁷³ Berquin, C.-A., & L'héritier, F. (2015). La Gestion Des Risques Dans Les Pme : Levier De Développement Et De Performance. Paris: L'harmattan, p146.

⁷⁴ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2021). Strategic Management: Competitiveness And Globalization (12th Ed.). Cengage Learning, p235.

⁷⁵ Bourgeois, J. L., & Singh, J. W. (1984). Organizational Context and Structural Sources of Competitive Advantage: The Case of The Multidivisional Form. Academy Of Management Journal, 27(2), pp255-270

نجاحها، الأمر الذي يحسن رضاهم الوظيفي⁷⁶. ومع ذلك، فإن عملية صنع القرار اللامركزية يميل إلى أن يكون أبطأ لأنه يتطلب مشاورات أكثر تواتراً وعمليات صنع القرار أكثر تعقيداً فالمناقشات بين مختلف أصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات، مما قد يمثل مشكلة عندما تكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة. أيضاً يفرض هذا التوجه أن الموظفين المشاركين في عملية صنع القرار لديهم فهم جيد لأهداف المؤسسة وأولوياتها⁷⁷. وبدون الفهم الكافي، قد لا تكون القرارات المتخذة مستنيرة ومتوافقة مع احتياجات العمل.

يعد إيجاد التوازن الصحيح بين عملية صنع القرار المركزية واللامركزية أمراً ضرورياً لتلبية احتياجات العمل المحددة. فإن الاختيار بين اتخاذ القرار المركزي واللامركزي سيعتمد على الثقافة التنظيمية، أهداف المؤسسة، ومتطلبات بيئتها التنافسية.

➤ **اليات الاتصال:** غالباً ما تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى اعتماد أنظمة معلومات داخلية تتميز بالبساطة والتواصل المباشر، وبشكل أساسي شفهي وقائم على الحوار⁷⁸. يعد هذا التفضيل للاتصال غير الرسمي بدلاً من الاتصال الرسمي سمة جوهرية لها. على عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على آليات اتصال أكثر رسمية⁷⁹، تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة الأصغر منها، على نموذج تلعب فيه العلاقات الشخصية دوراً أساسياً ويكون التفاعل بين مالك/مدير وعمالهم ومورديهم وموظفيهم مباشراً للغاية. هذا يعني أن المالك/المدير لديه علاقات شخصية مع عدد كبير من أصحاب المصلحة. يعزز هذا القرب العلائقي المزيد من التواصل غير الرسمي والسلس⁸⁰. يُفضل الاتصال الشفهي على الاتصال الكتابي، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنه أكثر مرونة ويسمح بالتبادل في الوقت الفعلي. وهذا السلوك متجذر بعمق في الخصائص الجوهرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث غالباً ما يكون للبعد العلائقي⁸¹ الأسبقية على البعد التنظيمي. ينظر أصحاب الأعمال الصغيرة إلى عملائهم ومورديهم كشركاء، وغالباً ما تكون هذه العلاقات الشخصية أساس الثقة والولاء. يمكن تفسير تفضيل التواصل الشفهي بالرغبة في الحفاظ على العلاقات وبناء الثقة⁸². ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن نموذج الاتصال هذا، على الرغم من أنه يتمتع بمزايا من حيث المرونة وتخصيص العلاقات، إلا أنه يمكن أحياناً فقدان المعلومات المهمة أو إساءة

⁷⁶ Adler, S., & Kwon, S. (2019). The Impact of Employee Participation on Organizational Outcomes: A Meta-Analysis Of 72 Studies. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(5), pp674-694.

⁷⁷ Vries, M. S., & Van Den Bosch, F. A. (2007). The Effects of Decision Centralization on Innovation: Towards an Integrative Framework. *Journal Of Management Studies*, 44(4), pp810-835.

⁷⁸ Lavigne, M. (2002). Les Systèmes D'information Comptables Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises. *Economie Et Société*, 37(1), pp13-35.

⁷⁹ Saporta, V. (1986). Les Petites Et Moyennes Entreprises Exportatrices : Stratégies Et Comportements. *Revue D'economie Industrielle*, 34(4), pp105-124.

⁸⁰ Torrès, O. (2004). La Proximité Interpersonnelle Dans Les Pme. *Revue Française De Gestion*, 151(4), pp109-124.

⁸¹ Julien P.A., Marchesnay M. (1988), "La Petite Entreprise", Paris, Vuibert, p288.

⁸² Guercini, S., & Runfola, A. (2017). The Role of Personal Relationships in The Management of Small Firms. *Journal Of Small Business Management*, 55(1), pp156-175.

تفسيرها بسبب التواصل الشفهي⁸³. بالإضافة إلى ذلك، مع نمو المؤسسة يمكن أن تصبح إدارة العلاقات الشخصية مع أعداد كبيرة من الأفراد معقدة بشكل متزايد⁸⁴. ولذلك، من الضروري التوازن بين التواصل غير الرسمي والحاجة إلى إدخال آليات اتصال أكثر رسمية مع نموها.

➤ **الليات التنسيق:** يعتمد تنسيق الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من الآليات التي تتكيف مع هيكلها. إحدى هذه الآليات الرئيسية هي التكيف المتبادل بسبب هيكلها المسطح نسبياً و فرق العمل المرنة. يتعاون الموظفون بشكل غير رسمي، ويتكيفون مع بعضهم البعض، ويتواصلون مباشرة لحل المشكلات، انتقال المعلومات والابتكار. ومع ذلك، فإن التكيف المتبادل يمكن أن يؤدي إلى عدم إضفاء الطابع الرسمي مما قد يضر بكفاءة العمليات واتساقها⁸⁵. يمكن للمؤسسة أيضاً الاعتماد على الإشراف المباشر للتنسيق في هذه الحالة، يلعب المديرون والمالكون دوراً مركزياً في الإشراف على الأنشطة، مستفيدين من القرب الهرمي لاتخاذ قرارات سريعة. ومع ذلك، قد يكون الإشراف المباشر أقل فعالية إذا كان العمل ينمو بسرعة لأنه قد يكون من الصعب التحكم في عدد متزايد من الموظفين⁸⁶. هناك بعض المؤسسات تختار توحيد المعايير لضمان تنسيق العمليات والمنتجات لكن يجب أن تحافظ على التوازن بين التوحيد الضروري والمرونة للتكيف مع احتياجات السوق المتغيرة⁸⁷.

يعتمد اختيار آلية التنسيق على عوامل مثل حجم المؤسسة واحتياجاتها المحددة. يعد فهم هذه الآليات أمراً ضرورياً لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنسيق أنشطتها بشكل فعال والتكيف مع بيئة الديناميكية.

➤ **الطابع الرسمي على السلوك:** يُنظر إلى انخفاض إضفاء الطابع الرسمي على السلوك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه ميزة من حيث المرونة والاستجابة، يشكل في الواقع عنصراً أساسياً يحدد هذه المؤسسات⁸⁸. ومع ذلك، فهو تحدٍ خفي للقادة والمديرين. عندما نتحدث عن إضفاء الطابع الرسمي المنخفض، فهذا يعني أن القواعد والإجراءات في هذه المؤسسات ليست منظمة. وهذا يؤدي إلى قدر أكبر من حرية الاتصال وصنع القرار. يمكن للمالكين أو المديرين التفاعل بسهولة مع الموظفين ومشاركة الأفكار ومناقشة المشاريع دون المرور عبر القنوات الرسمية. يمكن لهذا المنهج غير الرسمي أن يولد جو عمل مريحاً ومشجعاً. ومع ذلك، فإن هذا النقص في إضفاء الطابع الرسمي يمكن أن يشكل مخاطر بما في ذلك الصراعات وسوء الفهم⁸⁹. عدم توثيق القرارات المتخذة بشكل غير رسمي صحيح يؤدي إلى مشاكل إذا كان هناك خلاف في المستقبل حول القرارات المتخذة أو ظهرت أسئلة تتعلق بالامتثال القانوني⁹⁰. فالعلاقات

⁸³ Guercini, S., & Runfola, A. (2017), Ibid, pp156-175.

⁸⁴ D'iribarne, P. (2002). Gestion Des Hommes et Des Organisations En France et Au Japon. Seuil, p23.

⁸⁵ Khandwalla, P. N. (1977). The Design of Organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich. pp78-90.

⁸⁶ Thompson, J. D. (1967). Organizations In Action. New York: Mcgraw-Hill, pp112-123.

⁸⁷ Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall. pp90-101.

⁸⁸ Diallo, A. K., Ndiaye, M. O., & Niang, S. A. (2016). Les Défis Des Pme Du Sud et Du Nord : Vers Leur Développement Durable. Paris, France : Le Harmattan, p23.

⁸⁹ Deschamps, J.-P., & Lasserre, A.-M. (2022). Gestion Financière Des Pme : Théories et Pratiques (2e Ed.). Paris, France : Dunod, p35.

⁹⁰ Defourny, J.-F., De Winne, C., & Lambrecht, M. (2012). La Défaillance Des Pme Belges : Analyse Des Déterminants et Implications. Bruxelles, Belgique : Presses Universitaires De Louvain, p12.

الشخصية في بعض الأحيان تؤدي إلى تعقيد التسيير، حيث يمكن أن تصبح الخطوط الفاصلة بين المهنية والشخصية غير واضحة. إن تحقيق التوازن بين هذا المستوى المنخفض من الطابع الرسمي أمر ضروري لضمان عدم تفوق فوائد المرونة على المخاطر المحتملة.

➤ **نظام التخطيط والرقابة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنظمة تخطيط ورقابة بسيطة ومرنة نسبيًا، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى حجمها الأصغر وهيكلها التنظيمي الأقل هرميًا. غالبًا ما يكون التخطيط غير رسمي ويعتمد على حدس المالك أو المدير. تكون الأهداف عمومًا قصيرة المدى وتركز على النمو والاستمرارية، تتم مراجعة الخطط بشكل متكرر للتكيف مع التغيرات في البيئة⁹¹ الأمر الذي يمكن أن يوفر استجابة متزايدة. عادة ما يكون التواصل غير رسمي، مما يؤثر على كيفية تطوير الخطط ومراقبتها، على الرغم من بساطته يلعب التخطيط والرقابة دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف الواضحة والكفاءة التشغيلية واتساق الإجراءات. الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي بشكل عام رد فعل وليست استباقية، يقوم القادة بمراقبة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. أنظمة التحكم غالبًا ما تكون غير رسمية وتستند إلى حكم المالك والمدير⁹². يلعب التخطيط والرقابة دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف الواضحة والكفاءة التشغيلية ومع ذلك، يجب أن تتكيف أنظمة التخطيط والتحكم في المؤسسة مع حجمها وهيكلها. يمكن للأنظمة البسيطة والمرنة أن تكون أكثر فعالية من الأنظمة المعقدة والرسمية، يواجه مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستمرار التحدي المتمثل في الحفاظ على توازن دقيق بين المرونة والهيكل في أنظمة التخطيط والتحكم الخاصة بهم لتحقيق النجاح في بيئة أعمال ديناميكية.

➤ **التدريب والتطوير:** يعد التدريب والتطوير المستمر ذو أهمية حاسمة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁹³. ونظرًا لفرقها الصغيرة في كثير من الأحيان، يجب عليها الاستفادة من مهارات وقدرات كل موظف لتظل قادرة على المنافسة في السوق. يتم دعم هذه الحاجة من خلال الأبحاث الحديثة التي تسلط الضوء على التأثير الإيجابي للتدريب على الأداء التنظيمي ورضا الموظفين والابتكار⁹⁴، يساعد التعليم المستمر على تحديث مهارات الموظفين لتظل ذات صلة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وقد يشمل ذلك تعلم مهارات تقنية جديدة، إتقان التقنيات الناشئة أو تطوير المهارات القيادية. فإن التعليم المستمر

⁹¹ Julien, P.-A., Métais, E., & Morin, D. (2005). Le Design Du Système De Contrôle De Gestion Des Pme : Une Quête De Stabilité Adaptative. Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 52(4), pp53-72.

⁹² Renard, M.-H. (2016). La Planification Et Le Contrôle Dans Les Pme. Revue Internationale P.M.E, 33(1), pp129-150.

⁹³ Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. Mcgraw-Hill Education.

⁹⁴ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in The Public Interest, 13(2), pp 74-101.

يعزز مشاركة الموظفين⁹⁵. عندما تستثمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المهني لفرقها، فإن ذلك يرسل إشارة قوية حول الأهمية التي توليها لموظفيها. وفي المقابل، يميل الموظفون أكثر إلى الاستثمار في عملهم والمساهمة بفعالية في نجاح المؤسسة.

يساهم التدريب والتطوير المستمر في الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالموظفون المدربون مجهزون بشكل أفضل للتوصل إلى أفكار مبتكرة وحل المشكلات بطريقة إبداعية. وهذا يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، لا سيما في القطاعات التي يكون فيها الابتكار ضرورياً. ومع ذلك، لكي يصل التدريب والتطوير المستمر إلى إمكاناته الكاملة، يجب أن يتماشى مع احتياجات العمل⁹⁶، وتساعد هذه الجهود في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الديناميكية الحالية.

➤ **ثقافة الابتكار والمسؤولية:** إن التركيز على القيم المشتركة داخل المؤسسة له أهمية قصوى، لا سيما في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تمثل القيم المشتركة المعتقدات، الأعراف والمبادئ التي توجه سلوك الموظف وتؤثر على ثقافة المؤسسة. يتعين على المؤسسة تسليط الضوء على الابتكار كقيمة مركزية⁹⁷، فباعتبارها جهات فاعلة رئيسية في مجال الابتكار، تعمل على تشجيع ثقافة الإبداع والتجريب. وهذا يعني أنه ينبغي تشجيع الموظفين على التوصل إلى أفكار جديدة، وتحدي الوضع الراهن، والبحث عن فرص لتحسين منتجات المؤسسة، خدماتها أو عملياتها⁹⁸. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المخاطرة الخاضعة للرقابة قيمة يتم تشجيعها داخل المؤسسة وتكون على استعداد لتحمل المخاطر المحسوبة لتظل قادرة على المنافسة في السوق. هذا يتطلب من الموظفين أن يشعروا بالراحة عند استكشاف أفكار جديدة، حتى لو كان ذلك ينطوي على مستوى معين من عدم اليقين⁹⁹. ومع ذلك، تكون هذه المخاطرة متوازنة ومبنية على تحليل مدروس. أيضاً يجب أن يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه نتائج المؤسسة وتحقيق أهدافها. ويمكن تشجيع ذلك من خلال تفويض السلطة المناسب، مما يسمح للموظفين باتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم. ويتعلق الأمر أيضاً بخلق بيئة يكون فيها الموظفون مسؤولين أمام بعضهم البعض، وبالتالي تشجيع التعاون والالتزام بالأهداف التنظيمية¹⁰⁰.

إن تعزيز هذه القيم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا كانت تتماشى مع واقع المؤسسة وإذا تم تشجيعها من قبل القادة والمديرين. وهذا يتطلب قيادة قوية وتواصلًا ثابتاً لقيم المؤسسة.

⁹⁵ Saks, A. M. (2015). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), pp963-980.

⁹⁶ Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp96-124.

⁹⁷ Edgar, F., & Geare, A. (2005). Hrm Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. *Personnel Review*, 34(5), pp534-549.

⁹⁸ Hatch, M. J. (2018). *The Culture Theory*. Oxford University Press.

⁹⁹ Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in A Group Decision Support System Environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp89-103.

¹⁰⁰ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Pp100-101.

ومن خلال تبني هذه القيم المشتركة التي تركز على الابتكار والسيطرة على المخاطر والمسؤولية، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعم قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة لبيئة الأعمال المعاصرة¹⁰¹.

➤ **الاستراتيجية:** في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، غالبًا ما تكون الاستراتيجية نتيجة لحدس وخبرة المالك أو المدير. على عكس المؤسسات الكبيرة، حيث تُستخدم تقنيات الإدارة الرسمية، مثل التنبؤ المالي والتحليلات التفصيلية، بشكل شائع لتوجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المقام الأول على الحدس وخبرة المالك/المدير¹⁰². ويعني هذا أن الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبًا ما تكون ضمنية ومرنة للغاية. يمكن أن يكون الافتقار إلى إضفاء الطابع الرسمي على الاستراتيجية بمثابة نقطة قوة، لأنه يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة. ومع ذلك، قد يكون هذا أيضًا نقطة ضعف، حيث أن عدم وجود خطط عمل محددة بوضوح يمكن أن يجعل اتجاه المؤسسة أقل شفافية وتماسكًا¹⁰³. ومن ناحية أخرى، تقوم المؤسسات الكبيرة بإعداد خطط عمل مفصلة لكل خطوة قادمة، مما يسمح لجميع الموظفين في الإدارة بالرجوع إليها.

السمة المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قرب المالك أو المدير من الموظفين. هذا القرب يسهل التواصل وفهم التغييرات الاستراتيجية¹⁰⁴. لا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائمًا إلى خطط رسمية، حيث يمكن للمالك أن يشرح مباشرة أي تغييرات إذا لزم الأمر¹⁰⁵. تتجنب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان الالتزام بمشاريع كبيرة لا رجعة فيها، لأن ذلك يمكن أن يحد من مرونتها على المدى الطويل¹⁰⁶. تعتمد القرارات الاستراتيجية إلى حد كبير على الرؤية الاستراتيجية للمديرين، مسترشدة بحدسهم. عندما يتعين اتخاذ قرارات مهمة، ينظر مالك أو مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التغيرات البيئية على أنها فرص أو تهديدات، وغالبًا ما يسترشد بالحدس الاستراتيجي بدلاً من التخطيط الاستراتيجي الرسمي¹⁰⁷.

يعد فهم هذه الممارسات التنظيمية أمرًا ضروريًا لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على قدرتها التنافسية، وليس المقصود هنا الحكم على ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة أو أقل من المؤسسات الكبيرة، بل إدراك أن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على قدرتها في تسيير أنظمتها وثقافتها

¹⁰¹ Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Op. Cit, pp12-16

¹⁰² Hough, J., & White, R. E. (2010). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. Mason, Oh: South-Western Cengage Learning, pp10-12.

¹⁰³ Veskaisri, N., & Et Al. (2014). The Strategic Planning Process in Moroccan Smes. International Journal of Business Research, 14(1), pp1-12.

¹⁰⁴ Aissaoui, M., & Gharbi, M. : 2018. La Gestion Stratégique Des Pme : Analyse Des Facteurs D'influence et Des Pratiques. Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 76(4), pp11-32.

¹⁰⁵ Bouchard, M., & Deschamps, M.-F. : 2006. La Planification Stratégique Dans Les Petites et Moyennes Entreprises : Une Etude Exploratoire. Revue Internationale Pme, 19(3), pp29-55.

¹⁰⁶ Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (2005). Entrepreneurial Firms' Internationalization Strategies: Toward A Theory of The Firm-Specific Advantages of Early Internationalization. Journal of Management, 31(4), pp769-794.

¹⁰⁷ Ainsworth, S. (2021). La Stratégie Des Petites et Moyennes Entreprises. Londres: Routledge. p45

التنظيمية بمرونة. ويتطلب هذا تفكيراً مستمراً في كيفية استغلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمزاياها التنظيمية والتغلب في الوقت نفسه على التحديات الفريدة التي تواجهها.

1.2.2 القيود التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من القيود الخاصة التي تؤثر بشكل كبير على هيكلها التنظيمي وطريقة عملها.

➤ **الهيكل التنظيمي المحدود:** يعد الهيكل التنظيمي المحدود أحد أكثر المشكلات التنظيمية شيوعاً التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. نظراً لصغر حجمها، تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الحصول على مستويات هرمية أقل مقارنة بالمؤسسات الأكبر حجماً. غالباً ما يكون هذا التبسيط للهيكل ضرورياً لأسباب تتعلق بالتكلفة والكفاءة. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي الافتقار إلى مستويات التسلسل الهرمي إلى جعل توزيع الأدوار والمسؤوليات أقل وضوحاً¹⁰⁸، قد يُطلب من الموظف أداء عدة وظائف، مما قد يؤدي إلى تداخل المهام أو الفجوات. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يكون الإشراف المباشر كآلية للتنسيق نظراً لوجود عدد أقل من المديرين المتوسطين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل في عبء العمل بالنسبة للمشرفين ومراقبة أقل صرامة لأداء الموظفين¹⁰⁹. بالإضافة إلى ذلك، فإن الافتقار إلى المستويات الهرمية يمكن أن يجعل مسارات الترقية أقل وضوحاً للموظفين، مما قد يؤثر على تحفيز الموظفين وولائهم. وتبدو فرص التقدم الوظيفي محدودة في الهيكل التنظيمي المقيد¹¹⁰.

➤ **الموارد المحدودة:** تشكل الموارد المحدودة تحدياً رئيسياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تعمل هذه المؤسسات غالباً بميزانية ضئيلة، وقوة عاملة صغيرة، وإمكانية وصول محدودة إلى أحدث التقنيات. هذه القيود لها تأثير كبير على ممارساتهم التنظيمية. عندما يتعلق الأمر بتعيين موظفين جدد أو الاستثمار في البنية التحتية غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقيدة. وقد يؤدي هذا إلى زيادة عبء العمل على الموظفين الحاليين، مما يؤثر على جودة العمل وكفاءته ورضا الموظفين¹¹¹. وبالإضافة إلى ذلك، قد تواجه صعوبات في المنافسة في السوق، لأنها لا تملك دائماً الوسائل المالية اللازمة لإدارة حملات إعلانية كبيرة والابتكار بسرعة¹¹².

الموارد البشرية هي أيضاً عامل رئيسي. عادة ما يكون لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قوة عاملة أصغر، مما يعني أنه قد يُطلب من كل موظف القيام بأدوار متعددة. هذا التنوع ضروري ولكنه يصبح عائقاً

¹⁰⁸ Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). Strategic Management: Creating Competitive Advantage (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, p234.

¹⁰⁹ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). Organizational Behavior (13th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, p123.

¹¹⁰ Yukl, G. A. (2010). Leadership In Organizations (7th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, P345.

¹¹¹ Azevedo, M., & Gomes, E. (2019). The Impact of Resource Constraints on Small Business Performance. International Journal of Management Reviews, 21(3), pp388-408.

¹¹² Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). Entrepreneurship, Resource Orchestration, and Sustainable Growth. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(3), pp171-191.

إذا أدى إلى زيادة عبء العمل والضغط الزائد وخطر الإرهاق. بالإضافة إلى ذلك، تواجه صعوبة في جذب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها¹¹³ بسبب محدودية الموارد اللازمة لتقديم مزايا أو رواتب تنافسية. وفيما يتعلق بالموارد التكنولوجية، قد لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوسائل اللازمة للاستثمار في أنظمة المعلومات المتطورة. وهذا يعني أنهم يعتمدون غالبًا على حلول أبسط، مما يؤثر على جودة إدارة المعلومات واتخاذ القرار¹¹⁴. يمكن لموارد التكنولوجيا المحدودة أن تؤثر سلبيًا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تكون أقل فعالية وكفاءة في جمع وتخزين وتحليل البيانات التي تحتاجها لاتخاذ القرارات. أيضا أقل دقة وتوقيتًا في الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها في الوقت الفعلي وأقل موثوقية فهي عرضة للهجمات الإلكترونية بسبب أمن تكنولوجيا المعلومات الأقل تقدمًا¹¹⁵.

➤ **الاتصال غير الرسمي:** غالبًا ما يكون لدى هذه المؤسسات قنوات اتصال أقل تنظيمًا وتفاعلات غير رسمية أكثر بين الموظفين. في حين أنه يمكن أن يبني التماسك والمرونة داخل المؤسسة، فإنه يمكن أن يؤدي أيضًا إلى مشكلات في الاتصال¹¹⁶. كخطر وجود ثغرات في نقل المعلومات وفي غياب الإجراءات الرسمية، قد يتم فقدان تفاصيل مهمة أو إساءة تفسيرها. مما يؤدي إلى حدوث أخطاء وتأخير المشروع والارتباك بين الموظفين¹¹⁷. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الافتقار إلى الوثائق الرسمية مشكلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد تعتمد الكثير من المعلومات المهمة على التبادلات الشفهية أو رسائل البريد الإلكتروني غير الرسمية. وهذا يجعل من الصعب تتبع المعلومات السابقة والتحقق منها والإشارة إليها. بالإضافة إلى ذلك، في حالة وجود نزاع أو الحاجة إلى إثبات، فإن عدم وجود وثائق رسمية يمكن أن يجعل من الصعب حل المشكلات¹¹⁸.

➤ **اتخاذ القرارات المركزية:** تمثل عملية صنع القرار المركزية تحديًا تنظيميًا آخر تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل متكرر. في العديد من هذه المؤسسات، يتركز اتخاذ القرار الرئيسي في أيدي المالك أو المدير. في حين أن هذا التوجه يمكن أن يقدم عددا من الفوائد، فإنه يمكن أن يسبب مشاكل أيضا. أحد العوائق الرئيسية لعملية صنع القرار المركزية هو خطر الافتقار إلى التنوع في وجهات النظر عندما يقع القرار النهائي على عاتق شخص واحد أو مجموعة صغيرة، فقد لا يتم أخذ بعض الأفكار أو الحلول الابتكارية بعين الاعتبار. غالبًا ما يؤدي تنوع وجهات النظر إلى اتخاذ قرارات أكثر رشادة وإبداعًا

¹¹³ Bayad, M., Mahé De Boislandelle, H., & Igalens, J. (2014). La Gestion Des Ressources Humaines Dans Les Petites et Moyennes Entreprises. Paris: Vuibert, pp10-14.

¹¹⁴ Liang, T. A. (2016). The Impact of Information Technology on Small Business Performance: A Meta-Analysis. Journal of Management Information Systems, 32(4), pp63-85.

¹¹⁵ Jones, M. A., Jones, M. S., & Jones, R. D. (2019). Cybersecurity Threats and Challenges for Small Businesses. Journal of Small Business Management, 57(2), pp283-305.

¹¹⁶ Dufour, S., & Laroche, B. (2018). Communication Interne Dans Les Pme : Une Etude Exploratoire. Revue Management & Avenir, 28(88), pp175-195.

¹¹⁷ Mignon, V., & Auriac, J. (2015). Les Effets De La Communication Informelle Sur La Performance Des Pme. Revue Française De Gestion, 242(2), pp103-122.

¹¹⁸ Tremblay, M., & Laroche, B. (2012). La Communication Informelle Dans Les Pme : Une Etude Exploratoire. Revue Internationale Pme, 25(3), pp139-166.

حيث يمكن أن تؤدي مركزية صنع القرار إلى زيادة عبء العمل على المديرين خاصة في بيئة متغيرة باستمرار¹¹⁹. قد يجد مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنفسهم مثقلين بعبء العمل، مما قد يؤثر على جودة قراراتهم.

➤ **إدارة الصراع:** في مثل هذه المؤسسات، غالبًا ما يعمل الموظفون جنبًا إلى جنب، ومن السهل أن تنشأ التوترات بين الأشخاص. التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأعمال بسبب صغر حجم القوى العاملة. أيضًا على العلاقات داخل الفريق وإنتاجية المؤسسة وتماسكها. يمكن أن تشكل إدارة هذه الصراعات تحديًا لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹²⁰. على عكس المؤسسات الكبيرة التي غالبًا ما يكون لديها أقسام مخصصة للموارد البشرية لإدارة النزاعات، قد يكون لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موارد محدودة للتعامل مع مثل هذه المواقف.

➤ **تحديات النمو:** تعد تحديات النمو معضلة تنظيمية بالغة الأهمية للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عندما تشهد مؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم توسعًا كبيرًا، يجب عليها تكيف هيكلها التنظيمي لدعم هذا النمو. يمكن أن يكون هذا التكيف معقدًا ويتضمن تعديلات عديدة.

أولاً، يمكن أن يؤدي النمو إلى زيادة الاحتياجات من حيث الموارد البشرية. يجب على المؤسسة توظيف موظفين جدد، الأمر الذي يثير تساؤلات تتعلق بإدارة الكفاءات والتدريب والحفاظ على الثقافة التنظيمية تصبح إدارة التوظيف وتأهيل أمراً ضرورياً لضمان الانتقال السلس¹²¹. بالإضافة إلى ذلك، قد يتطلب النمو السريع تغييرات في الهيكل التنظيمي نفسه على سبيل المثال، قد تحتاج المؤسسة التي كانت تدار مركزياً سابقاً إلى تفويض المزيد من السلطات والمسؤوليات إلى المديرين المتوسطين. وهذا يمكن أن يشكل تحدياً، لأنه ينطوي على تغيير في الثقافة التنظيمية والممارسات التنظيمية. ويمكن التحدي المحتمل الآخر في الحفاظ على الكفاءة التشغيلية مع نموها¹²². العمليات التي كانت فعالة على نطاق صغير قد تصبح أقل ملاءمة لمؤسسة متنامية. وقد يكون من الضروري مراجعة هذه العمليات وإعادة تنظيمها للحفاظ على الكفاءة التشغيلية.

➤ **الإدارة بالقرب:** تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصوصية وجود قادة، عادةً المالك أو المدير، الذين يكونون قريبين جداً من الموظفين. يمكن أن يكون هذا القرب مفيداً، لأنه يعزز التواصل المفتوح

¹¹⁹ Torrès, O. (2002). Le Rôle et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme. Revue Internationale De Management Stratégique, 13(4), pp405-422.

¹²⁰ Moukouna, M. (2022). La Gestion Des Conflits Intergroupes Au Sein Des Petites et Moyennes Entreprises (Pme) : Une Etude De Trois Entreprises De Micro Finance En République Du Congo. Revue Africaine De Management, 28(3), pp713-734.

¹²¹ R. A. Baron And J. E. Markman (2000). Toward A Behavioral Theory of Entrepreneurship. Academy of Management Review, 25(1), pp286-306.

¹²² D. F. Kuratko and R. D. Ireland (2001). Entrepreneurship: Theory, Process, Practice (5th Ed.). Mason, Oh: South-Western. pp312-315.

والمراقبة الدقيقة للعمليات ومع ذلك¹²³، يشكل تحدياً. حقيقة أن المديرين يشاركون بشكل مباشر في العديد من القرارات والعمليات يؤدي إلى عبء عمل زائد عليهم. يجب عليهم التوفيق بين مسؤوليات متعددة، بدءاً من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحتى الإدارة اليومية، دون أن يكون لديهم الوقت للمهام الرئيسية. حيث يصبح القادة منخرطين بشكل مفرط في التفاصيل التشغيلية، مما قد يمنع استقلالية الموظف. أيضاً للقرب بين المديرين والموظفين يخلق بيئة عمل تختلط فيها العلاقات الشخصية مع العلاقات المهنية في حين أن هذا يبني تماسك الفريق، إلا أنه يؤدي أيضاً إلى مشاكل إذا كانت هناك صراعات شخصية أو تحيز في قرارات الإدارة¹²⁴.

➤ **ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تشكل ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القائمة على القيم المشتركة، عنصراً أساسياً على المستوى التنظيمي. يعزز القرب بين أعضاء المؤسسة تطوير ثقافة قوية غالباً ما تعتمد على القيم مثل الثقة والولاء والالتزام بنجاح الأعمال والمرونة. هذه القيم توجه السلوكيات والتفاعلات داخل المؤسسة¹²⁵. ومع ذلك، عندما تركز هذه الثقافة بشكل كبير على القيم الشخصية للمالك أو المدير، فإنها يمكن أن تحد من تنوع وجهات النظر والأفكار داخل المؤسسة، إذا كانت الثقافة غير رسمية للغاية تؤدي إلى نقص التوثيق وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات، مما قد يؤثر على وضوح الأدوار والمسؤوليات¹²⁶. على سبيل المثال، قد تواجه مؤسسة ذات ثقافة غير رسمية للغاية صعوبة في إدارة النمو لأن العمليات والأدوار غير محددة بوضوح. أيضاً صعوبة في إدارة التغيير، حيث قد يتردد الموظفون في التخلي عن الطرق القديمة للقيام بالأشياء. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتخذ خطوات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالثقافة التي تركز بشكل كبير على القيم الشخصية أو غير الرسمية للغاية. وتشمل هذه التدابير من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم وآرائهم، حتى لو كانت لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة السائدة. أيضاً إضفاء الطابع الرسمي على العمليات والأدوار، يمكن أن يساعد ذلك في ضمان تواجد الجميع على نفس الصفحة وتحديد المسؤوليات بوضوح¹²⁷.

➤ **التخطيط والرقابة المحدودة:** غالباً ما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل تتعلق بالتخطيط والمراقبة بسبب مواردها المحدودة وهيكلها التنظيمي البسيط. يمكن أن يشكل الافتقار إلى خطط رسمية طويلة المدى تحدياً كبيراً. في العديد منها، يركز التخطيط على المدى القصير بسبب الحاجة إلى الإدارة على أساس يومي. وهذا يؤدي إلى الافتقار للرؤية الاستراتيجية طويلة المدى وعدم الاستجابة الكافية لتغيرات

¹²³ Guerrero, S., & Urbano, D. (2012). The Impact of Management Proximity on Employee Satisfaction and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 50(4), pp560-581.

¹²⁴ Ondrejckikova, E. (2021). L'impact Des Relations Personnelles Sur La Performance Des Managers. *Journal of Management Studies*, 58(1), pp175-194.

¹²⁵ Cherchem, N. (2010). Culture D'entreprise, Profil Du Dirigeant et Orientation Entrepreneuriale Des Pme : Un Modèle Théorique. Airepme, pp13-24.

¹²⁶ Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), pp770-791.

¹²⁷ Parnell, J., & Schibrowsky, J. A. (2009). Culture and Performance in Small Firms: A Review of The Empirical Research. *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp367-386.

السوق¹²⁸. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون السيطرة على العمليات مشكلة، تفقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنظمة تتبع متطورة، مما يجعل من الصعب مراقبة وإدارة العمليات الداخلية بشكل فعال، يؤدي هذا النقص في الرقابة الرسمية إلى مشاكل تتعلق بالكفاءة التشغيلية وجودة المنتج أو الخدمة وإدارة التكلفة. في الواقع، لا يمتلك المديرون المعلومات اللازمة لتحديد مصادر الخلل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. أيضا عدم وجود أنظمة تتبع متطورة يؤدي إلى مشكلات في إدارة التكلفة. في الواقع، ليس لدى المديرين المعلومات اللازمة لتحديد النفقات غير الضرورية واتخاذ تدابير الادخار اللازمة¹²⁹.

1.2.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين التقليد والحدثة

واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات، بما في ذلك العولمة والمنافسة من المؤسسات الكبيرة والتحول الرقمي. ولمواجهة هذه التحديات، كان عليها أن تتكيف وتتبنى اتجاهات جديدة تتناقض مع خصوصية تسييرها، فنجدها تصدر وتستثمر في الخارج في نفس السنة التي تم انشاءها فيها ويعرفون بـ "الاطفال متعددي الجنسيات"¹³⁰ بعضهم يعتمد على استراتيجيات عولمة حقيقية، تتميز بمساحة تشغيلية مشتتة ومنسقة عبر الدول وهذا استجابة لقيود العولمة، لكنه ينطوي على العديد من التحولات خاصة فيما يتعلق بنظام التسيير والتوجيه. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية، من خلال التكيف مع سياق العولمة الذي يتطلب طريقة تسيير مختلفة لم تعد تتوافق مع النموذج العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية¹³¹ حيث تظهر نتائج Torre أنه في السياق العالمي تتبنى أسلوبا اداريا يتعارض تماما مع نمط التسيير المحدد لها سواء من حيث اللامركزية، تقسيم المهام، التخطيط وحتى نظم المعلومات. ادارة القرب التي تحدد خصوصية تسييرها لم تعد تتوافق مع استراتيجية العولمة. ان مركزية الادارة التي تتوافق مع المخطط التقليدي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم سرعان ما أصبحت مصدر للخلل الوظيفي في سياق عالمي، تحد المسافات الجغرافية من فعالية الاشراف المباشر واللامركزية في المؤسسة حتى وان ظلت القرارات الاستراتيجية من صلاحيات المؤسسة الأم فان الادارة التشغيلية للمؤسسة التابعة يتم تفويضها في بعض الأحيان الى مدير محلي.¹³² يوضح الجدول الموالي أوجه الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة.

¹²⁸ Abu-Hussein, N., & Al-Hyari, A. (2019). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of The Literature. Journal of Business Research, 100, pp29-40.

¹²⁹ Bedoui, M. (2022). La Gestion Des Pme en Algérie. Alger: Editions Casbah, p34.

¹³⁰ Kao, R. (1984). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. Journal Of International Business Studies, 15(1), pp1-22.

¹³¹ Carré, P., & Heitz, V. (2019). Les Petites Et Moyennes Entreprises Face A La Mondialisation. Revue Française De Gestion, 273(5), pp45-57.

¹³² Torres O., Julien P.A. (2005), "Specificity and Denaturing of Small Business", International Small Business Journal, Vol. 23, p22.

جدول رقم (3): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحديثة	المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التقليدية	السمة
- التخطيط الاستراتيجي	- الحدس والخبرة	- الاستراتيجية
- كتابي	- شفهي	- قنوات الاتصال
- التفويض	- المركزية	- اتخاذ القرار
- الرسمية	- غير رسمي	- العمليات
- الاعتماد المتبادل	- الاستقلالية	- درجة الاستقلالية
- العالمية	- التموضع	- السوق
- مفتوح	- مغلق	- بيئة العمل

Source : Torres O. (2004), « Essai De Théorisation De La Gestion Des Pme : De La Mondialisation A La Proximité », Habilitation A Diriger Les Recherches, Université De Caen, Décembre, p23.

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة من خلال تكيف تنظيمها وطريقة ادارتها مع أنشطة التصدير هذه تتبنى خصائص معينة معترف بها من قبل المؤسسات الكبيرة (تنظيم أكثر رسمية، لامركزية، تفويض السلطة، تشغيل الاجراءات...) مع الاحتفاظ بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية مثل القرب من عملاءها أو رجحان المالك في تحديد استراتيجية المؤسسة. يمكن النظر الى الحاجة لتغيير كامل في تسيير المؤسسة في ضوء التحديات التي تمثلها الأنشطة الدولية باعتبارها كبح في الشروع لمواجهة هذا النوع من الأنشطة لأنه يجب تغيير العادات الادارية للمالك بشكل جذري.

كجزء من استراتيجية العولمة فان التقسيم الضعيف للمهام يختفي، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية تعتمد على تقسيم كبير للمهام من أجل تحديد الأمثل لموقفها حيث ما يميزها هو التخصص في المهام الذي يسمح لها بإنشاء فروع متخصصة في مجالها من أجل تقليل تكاليفها¹³³. أيضا تتبنى وسائل الاتصال غير رسمية والتواصل الشفوي سرعان ما يندثر ويصبح غير فعال في ظل التوسع الدولي حيث يصبح من الصعب على المالك/المدير الحفاظ على اتصال وثيق ومباشر مع عملائه¹³⁴، المسافة بين الشركاء الرئيسيين (عملاء، موردون، موظفون، شركاء...) تقود المالك/المدير الى اعداد نظام أكثر تعقيدا لجمع المعلومات لاتخاذ القرار تعمل هذه الأنظمة على تقليل المسافة الجغرافية¹³⁵ وتحسين تنسيق الأنشطة

¹³³ D'angelo, A. (2005). La Gestion Des Petites et Moyennes Entreprises Face A La Mondialisation. Revue Internationale Pme, 18(4), pp127-152.

¹³⁴ Mukherji, S., & Mukherjee, A. (2005). Managing Globalization of Small and Medium Enterprises: An Indian Perspective. Journal of Small Business Management, 43(1), pp29-44.

¹³⁵ Rennie, M. W. (2003). Globalization and The Small Firm: Research Issues and Challenges. International Small Business Journal, 21(2), pp117-134

وغالبا ما يقوم مسيري الفروع بإرسال تقارير مكتوبة بانتظام (تقارير الأنشطة، لوحات القيادة والميزانيات) فيصبح نقل المعلومات أكثر رسمية وبالتالي تدفع المسافة الجغرافية الى اضعاف الطابع الرسمي لتسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العالمية.

عندما تقوم المؤسسة بتوزيع أنشطتها، تميل اليات التنسيق الى التغيير أيضا حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع اليات تنسيق موحدة بشكل متزايد، وللحفاظ على مستوى عالٍ للتنسيق هذه الأنشطة تعتمد المؤسسة على التدريب لكن التتميط لا يقتصر فقط على مهارة الموظفين بل يتم استخدام أيضا تتميط العمليات وتتميط النتائج وأشكال أخرى للتنسيق لفترة طويلة من قبل الادارة لتسيير جميع الفروع التابعة لها عبر العالم¹³⁶. يتطلب التسيير عن بعد تخطيطا وتحكم خاص لدمج الأنشطة المتفرقة جغرافيا بتنظيم مناسب لسير المجموعة فتنتقل من الية التكيف المتبادل والاشراف المباشر الى اليات أكثر مرونة وبساطة مما يتطلب اجراءات تكون مكلفة في بعض الأحيان لكنها فعالة للتسيير عن بعد وذلك لأن الوحدات المختلفة للمجموعة تظم نفس القواعد، المبادئ والاجراءات والتي يتم تنسيقها مع بعضها البعض بغض النظر عن البعد الجغرافي¹³⁷. ان للتسيير عن بعد تأثير على عملية صنع القرار في المؤسسة، فلم يعد الحدس والتنبؤات بالاعتماد على الموازنات المالية، المحاسبة والتخطيط على المدى القصير فعال¹³⁸ فالعولمة تفرض اتجاها اخر لاتخاذ القرار في المؤسسة فهي مبنية على استراتيجيات أكثر وضوحا على المدى الطويل¹³⁹. أما فيما يتعلق بالسوق، فمن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية تحدها السوق العالمية من حيث التسويق بدل السوق الجوارية التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية¹⁴⁰، فغالبا ما تعتمد على التجارة الإلكترونية باستخدام جميع أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة فالإنترنت أيضا تسمح بالتطوير الدولي سريع وفعال نسبيا وغير مكلف فهي تقنية تسهل عملية مراقبة السوق والتطورات التكنولوجية الحاصلة¹⁴¹.

يتعارض تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية، النقطة المشتركة الوحيدة هي القوة العاملة الصغيرة لكن نموذج التسيير يتغير جذريا لأن العولمة تحت على أسلوب ادارة عن بعد فإنها تشكل اتجاه غير طبيعي للإدارة المحلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية.

¹³⁶ Hernandez-Linares, J. M., Sánchez-Fabián, J. M., & Cepeda-Carrión, G. (2018). The Impact of Organizational Mechanisms on Firm Performance: Evidence from Spanish Smes. *Journal of Small Business Management*, 56(4), pp54-77.

¹³⁷ Grenier, C. (2003). *Gestion A Distance Des Petites et Moyennes Entreprises*. Québec : Presses De L'université Du Québec, p12.

¹³⁸ Torrès, O. (2003). Risques et Internationalisation Des Pme : Propositions De Recherche. *Revue Internationale P.M.E.*, 16(2), pp115-138.

¹³⁹ Mazzarol, T., & Reuber, A. R. (2009). Internationalization Of Smes: A Review of The Evidence. In A. Verbeke (Ed.), *The Global Emerging Market Multinationals*, p113-138.

¹⁴⁰ Autio, E., & Sapienza, H. J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Entrepreneurship on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp909-924.

¹⁴¹ Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: The New Realities* (4th Ed.). Upper Saddle River, Nj : Prentice Hall, p100.

فالممارسات التنظيمية الجديدة تحت استراتيجية العولمة تقيد الممارسات التنظيمية فيها وتقلل من مرونتها¹⁴²، فالإتجاه نحو عولمة الأسواق والمنافسة يتطلب أفضل الممارسات، التبادل الإلكتروني للبيانات، الإنتاج في الوقت المناسب، شهادة الجودة العالمية، استراتيجيات التحالف، الاندماج في شبكات الأعمال الدولية، التجارة الإلكترونية ومع ذلك فإن كل هذه الممارسات تميل إلى النموذج التقليدي لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث العمل من خلال الشبكة يعبر عن مفهوم نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمحور حول المالك/ المدير وبالمثل الانخراط في استراتيجيات التحالف يتطلب موافقة المالك/المدير للمؤسسة حيث يتنازل عن جزء من استقلاليتها كما تتطلب شهادة الجودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنتقل من وضع التسيير غير الرسمي القائم على العمليات إلى نموذج رسمي مخطط حيث يتم تعزيز وزن الإجراءات المكتوبة، نفس الشيء عندما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني نظام الإنتاج في الوقت المناسب فهذه التقنيات تغير بشكل جذري إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تتطلب تكنولوجيا التي توفر الوقت وتضمن التدقيق المحكم للمواد وذلك بفضل تقليل مراحل الإدخال وأتمتة المهام المتكررة ومع ذلك يؤدي التبادل الإلكتروني للبيانات إلى توحيد بروتوكولات التبادل التي تحل محل أنماط الاتصال المرنة وغير الرسمية التي تسود عموماً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁴³، كما يتطلب اعتمادها إعادة صياغة معمقة لهيكل وتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً نجد أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى فتح رأس المال لشركاء جدد وتجد نفسها في مواجهة مساهم يتفاعل بالضرورة في استراتيجية المؤسسة وتنظيمها، رأس المال الاستثماري هو كسر المنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تديرها الأسرة ولا تخضع لأي شخص آخر.¹⁴⁴

كل هذه الممارسات تنطوي على إنشاء طرق حديثة للتسيير التي تحل محل التنظيم غير الرسمي، الحدس، الحوار... أي أساليب تسيير غالباً ما تكون مرادفة لفقدان هوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكننا حقاً أن نتحدث عن تشويه هوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁴⁵ في المقابل يمكن أن نعترض وجود شكل جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي ليست مجرد مؤسسة لم يعد رأس مالها يتماشى مع الوضع التقليدي حيث المدير هو المالك الوحيد ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب الممارسات التنظيمية فيها مهارات متطورة نسبياً¹⁴⁶، تسليط الضوء على هذه الممارسات الحديثة يقودنا إلى طرح تساؤلات حول إمكانية استمرارها، ففقدان خصوصيتها يؤدي إلى تقريب ادارتها إلى إدارة المؤسسات الكبيرة، المفارقة

¹⁴² Leyronas, P. (1996). Stratégie De Mondialisation et Pme : L'instruction D'un Paradoxe. Airepme. p12.

¹⁴³ Paradas, P. A. (1996). Internationalisation Des Pme : "Traditionnelles" Versus "Born-Global"; Approche Théorique et Pratique. Revue Electronique D'études Sur Les Petites et Moyennes Entreprises. 1(1), pp1-15.

¹⁴⁴ Ndiaye, M., & Faye, O. (2019). Le Capital-Risque et Les Petites Et Moyennes Entreprises (Pme) en Afrique. Revue Africaine Des Sciences Economiques et De Gestion, 15(4), pp233-252.

¹⁴⁵ Cappelletti, L., & Amato, M. (2019). L'impact Des Pratiques Organisationnelles Modernes Sur L'identité Des Petites et Moyennes Entreprises. Revue Française De Gestion, 256(4), pp109-124.

¹⁴⁶ Levratto, M. (2020). Les Pme Innovantes : Stratégies, Pratiques, Performance. Paris, France : Presses Des Mines. p25.

الموجودة هي أن النموذج الإداري للمؤسسات الكبيرة ربما يكون أكثر فأكثر نموذج مستقبلي محتم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.3 البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg

تسمح لنا المقاربات التنظيمية بفهم عمل المؤسسة كما تعتبر أداة لتحليل هيكلها التنظيمي، تحديد عوامل نجاحها والمعضلات التي تواجهها، من أهم الباحثين في هذا المجال Henry Mintzberg حيث قام بالتوليف بين جميع الأعمال السابقة بغرض تصميم نموذج للهيكلة يمكن المؤسسات من تبنيه طوال دورة حياتها.

1.3.1 الأسس النظرية لنموذج Mintzberg

تم تطوير نموذج Mintzberg، المعروف أيضًا باسم "التكوينات الخمسة للهيكل التنظيمي"، على يد الباحث (Henry Mintzberg)، أحد منظري الإدارة البارزين، خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، وقد تأثر عمله بمزيج من الملاحظات التجريبية ودراسات الحالة والتحليلات المفاهيمية.

بدأ Mintzberg في تحدي النظريات التقليدية للإدارة والهيكل التنظيمي. ولاحظ أن المؤسسات الحقيقية أكثر تعقيدًا وتنوعًا مما تقترحه النظريات التقليدية. كانت هذه الفترة بمثابة بداية بحثه حول كيفية عمل المؤسسات في الممارسة التنظيمية. أجرى دراسات تجريبية واسعة النطاق على مؤسسات من مختلف الأحجام والصناعات. ولاحظ كيف تم هيكلة هذه المؤسسات فعليًا وكيف تعمل. قادت ملاحظاته إلى تحديد التكوينات التنظيمية المختلفة التي تم تقديمها في نموذجها.

في عام 1983، نشر كتابه بعنوان "Structure in Five: Designing Effective Organisation"، حيث قدم بالتفصيل نموذج لتكوينات الهيكل التنظيمي. وكان هذا الكتاب نقطة تحول رئيسية في تطوير ونشر النموذج. واصل تطوير أفكاره وأبحاثه حول الهياكل التنظيمية طوال الثمانينيات وما بعدها. وقد تم الاعتراف بنموذجه على نطاق واسع في مجال الإدارة والتنظيم. حيث أصبح إطارًا مرجعيًا لفهم هياكل، ثقافات وديناميكيات المؤسسات. على مر السنين، تم اعتماد النموذج على نطاق واسع من قبل ممارسي الإدارة لتقييم، تصميم وتكييف الهياكل التنظيمية لتناسب الاحتياجات والبيئات المتغيرة.

اعتمد Mintzberg على عدد من الباحثين والدراسات لتطوير نموذج لتكوينات الهيكل التنظيمي. ويمثل الجدول الموالي بعض الباحثين والمصادر التي أشار إليها في دراسته:

الجدول رقم (4): الباحثين ومساهماتهم في تطوير نموذج Mintzberg

الأعمال والمساهمات	الباحث
أظهر بحثها كيف تؤثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. أثرت هذه الفكرة على Mintzberg في فهمه للروابط بين التكنولوجيا والبنية وأنماط التنسيق.	Joan Woodward
في كتابه "الاستراتيجية والهيكل" اكتشف كيفية قيام المؤسسات بتطوير الهياكل التنظيمية بناءً على استراتيجيتها. ألهمت أفكاره Mintzberg بشأن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.	Alfred Chandler
أثر عمله في صنع القرار والعقلانية المحدودة على فهم Mintzberg لعمليات صنع القرار في المؤسسات وكيفية إدارة المديرين للمعلومات واتخاذ القرارات.	Herbert A. Simon
ساهمت أبحاثهما حول التوافق بين الهيكل التنظيمي والبيئة في وجهة نظر Mintzberg حول أهمية تكيف الهيكل التنظيمي مع القيود والديناميات الخارجية.	Lawrence et Lorsch
ساهم عملهما على نماذج السلوك الإداري يلقي الضوء على فهم Mintzberg لكيفية اتخاذ المديرين للقرارات والتفاعل داخل المؤسسات، مما عمق فهمه للأدوار والتفاعلات التنظيمية.	March et Simon
جنبًا إلى جنب مع سايمون، أثرت مفاهيم March للسلوك الإداري على وجهة نظر Mintzberg حول سلوكيات المديرين وأدوارهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسات.	James G. March

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective

(organizations. Prentice Hall

ساهم هؤلاء الباحثين وعملهم بشكل جماعي في إنشاء نموذج **Mintzberg**، حيث قدموا رؤى ومفاهيم أساسية شكلت فهمه للمؤسسات وهياكلها.

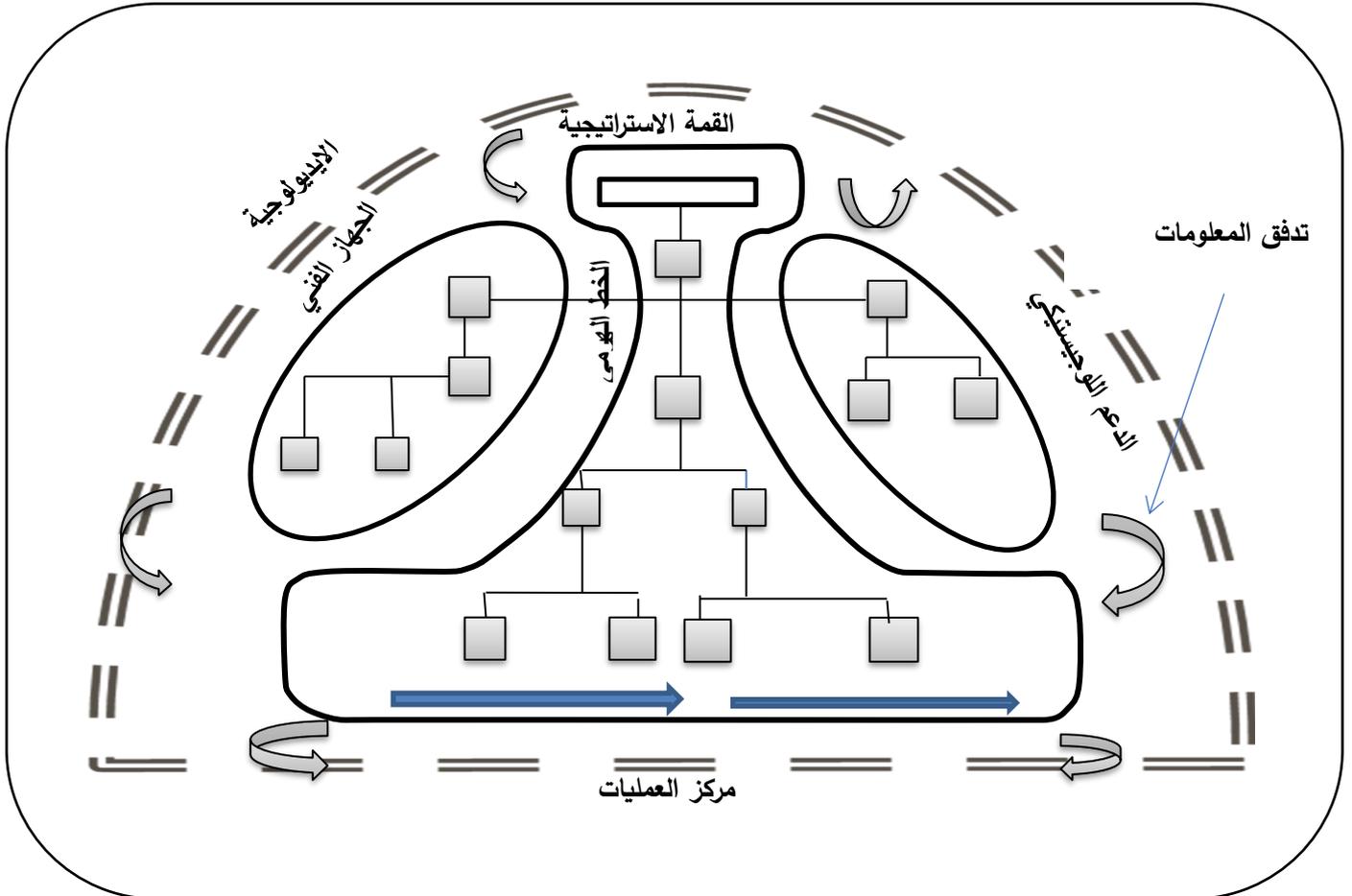
1.3.1.1 جوهر الهيكل التنظيمي في المؤسسة حسب نموذج **Mintzberg**

يتحدى **Mintzberg** وجهة النظر السائدة لنظرية التنظيم، "الطريقة الأفضل" العقلانية لتايلور والكلاسيكيين، والتي تسعى إلى تحديد أفضل طريقة لإدارة المؤسسة. وبدلاً من ذلك، فهو يقدم مقاربة أكثر تنوعاً، بحجة أن أسلوب الإدارة والهيكل التنظيمي يعتمدان على عوامل متعددة. وهكذا، فهو يستبدل فكرة "الطريقة المثلى" بفكرة "جمع كل شيء معاً". ومن هذا المنظور، يعرف المؤسسة على أنها عمل جماعي يسعى لتحقيق مهمة مشتركة، في حين يتكون الهيكل من جميع الوسائل المستخدمة لتقسيم وتنسيق العمل، المدير مسؤول عن تنسيق المهام وتقسيمها، بينما يعمل الجميع على تحقيق هدف المؤسسة¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Mintzberg, H. (1983). Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall., p2.

يعتمد النموذج على تحليل دقيق وشامل للعناصر المختلفة التي تشكل الهيكل التنظيمي. ومن خلال التركيز على الهيكل نفسه، نظام التشغيل، أنظمة الدعم، تدفق المعلومات والقيم المشتركة، يوفر هذا النموذج نظرة شاملة لفهم التعقيد الكامن في أي مؤسسة¹⁴⁸. هذه المقاربة التحليلية تجعل من الممكن تحليل كل عنصر، وفهم دوره المحدد واكتشاف كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لبناء تصور تنظيمي للمؤسسة. يمثل الشكل الموالي الأجزاء الأساسية في المؤسسة حسب Mintzberg.

الشكل رقم (8): الأنظمة الحية في المؤسسة حسب نموذج Mintzberg



Source: Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Free Press, p186.

1.3.1.1.1 التسلسل الهرمي:

يحدد التسلسل الهرمي ترتيب مستويات السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة. فهو يخلق هيكلًا هرميًا حيث تتخذ المستويات الأعلى قرارات استراتيجية أوسع، بينما تكون المستويات الأدنى مسؤولة عن التنفيذ التشغيلي. فيما يلي جدول يشرح المستويات الهرمية داخل المؤسسة ودور كل مستوى في صنع القرار:

¹⁴⁸ Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press, p449.

جدول رقم (5): المستويات الهرمية داخل المؤسسة

المستوى الهرمي	دوره في صنع القرار
الإدارة الاستراتيجية (الإدارة العامة)	<ul style="list-style-type: none"> - يحدد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. - اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى، مثل اختيار الأسواق المستهدفة وتخصيص الموارد والشراكات الاستراتيجية.
مستوى الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> - ينفذ الاستراتيجية التي تحددها الإدارة العامة على المستوى التشغيلي. - يتخذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد داخل القسم أو القسم. - وضع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
الإدارة التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> قادة الفريق والمشرفين - يشرف على العمليات اليومية لفرقهم أو وحداتهم. - يتخذ قرارات تشغيلية لحل المشكلات وضمان تحقيق الأهداف. - توصيل التوجيهات من الإدارة إلى أعضاء الفريق. موظفو الخط الأمامي - يؤدي المهام التشغيلية على أدنى مستوى من التسلسل الهرمي. - يمكنهم اتخاذ قرارات يومية تتعلق بمسؤولياتهم المحددة. - الإبلاغ عن المشاكل أو العوائق أمام مستويات الإدارة العليا.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective

(.organizations. Prentice Hall., PP181-188

من المهم ملاحظة أن توزيع الأدوار في عملية صنع القرار يمكن أن يختلف اعتمادًا على الثقافة التنظيمية وحجم المؤسسة ومدى تعقيد عملياتها. في مؤسسة لا مركزية أكثر انبساطًا، على سبيل المثال، قد تتمتع المستويات الأدنى بسلطة أكبر في اتخاذ القرار، بينما في هيكل أكثر هرمية، غالبًا ما تكون سلطة اتخاذ القرار أكثر تركيزًا في المستويات الأعلى¹⁴⁹.

1.3.1.1.2 اليات التنسيق

يعد تنسيق العمل عنصرًا أساسيًا في الهيكل التنظيمي. تعتبر العلاقات الإشرافية، التي تحدد كيفية تفاعل المديرين مع رؤوسهم، ضرورية لضمان التنسيق الفعال للعمل عبر مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي¹⁵⁰.

¹⁴⁹ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14e éd.). Pearson., p6.

¹⁵⁰ Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press, pp188-191.

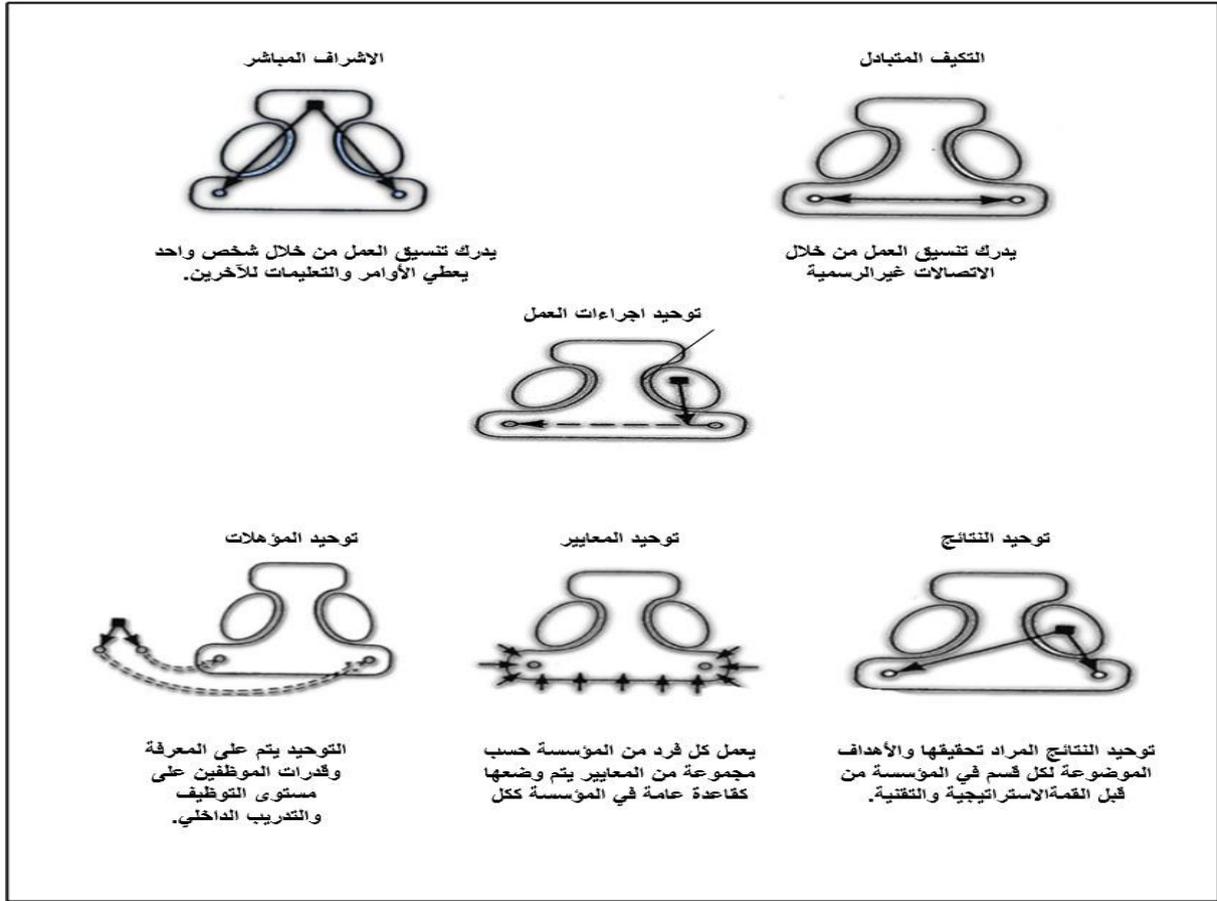
كما هو مبين في الشكل رقم (9) يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل من خلال التواصل غير الرسمي البسيط حيث مراقبة العمل تبقى في أيدي الموظف بسبب بساطته، يتم استخدام التكيف بشكل طبيعي في أبسط المؤسسات وكذلك المؤسسات التي تستخدم التقنية التكنولوجية¹⁵¹، إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على قدرة المتخصصين على التكيف مع بعضهم البعض، عند تنمو المؤسسة وتترك الحالة الناشئة للبساطة التي كانت موجودة فيها منذ البداية (خمسة أو ستة أشخاص في المؤسسة) نرى آلية تنسيق ثانية، الإشراف المباشر فهي آلية التنسيق التي من خلالها تكلف شخص واحد مسؤولاً عن أعمال الآخرين أي يصدر التعليمات ويراقب أنشطتهم¹⁵² أيضاً يمكن تنسيق العمل بآليات أخرى عدى الإشراف المباشر أو التكيف المتبادل، وذلك عن طريق الية التتميط أو التوحيد بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة ودمجها في برنامج عمل من مرحلة التصميم حيث يتم تقليل الحاجة إلى التواصل المستمر من خلال تحديد إجراءات وقواعد للعمل من أجل توجيه سلوك الأفراد في انجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تتميط إجراءات العمل حيث يتم توحيد عمليات أو خطوات العمل وذلك بجدولة الوظيفة أو برمجتها، يمكن أيضاً توحيد نتائج العمل وذلك بالتحديد الدقيق للأهداف، الأداء والأبعاد في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وفي بعض الأحيان لا يمكن توحيد العمليات أو النتائج ويحتاج الأمر إلى نوع آخر من التنسيق حيث تظهر هذه الحالة في بعد المسافة بن المؤسسة الأصلية وفروعها يصبح الإشراف المباشر مستحيلاً بسبب بطيء الاتصالات كما لا يمكن توحيد نتائج العمل ، تلجأ المؤسسة هذه إلى تتميط مهارات الأفراد الذين يقومون بالعمل في حد ذاته وذلك عن طريق تدريبهم حتى قبل الدخول إلى المؤسسة حيث تقدم مؤسسات التدريب برامج عمل وقواعد للتنسيق بين الموظفين في المستقبل¹⁵³. يؤدي توحيد المؤهلات بشكل غير مباشر إلى النتيجة التي يتم الحصول عليها مباشرة من خلال توحيد العمليات أو النتائج والتحكم في الإجراءات فبفضل التدريب كل فرد يعرف بالضبط ما يمكن توقعه من الآخر. إليك كيفية تطوير تنسيق العمل في نموذج Mintzberg.

¹⁵¹ Faraj, S., & Xiao, B. (2006). Coordinating Expertise in Cross-Functional Teams. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp115-153.

¹⁵² Day, D. V., & O'connor, K. M. (2016). *Leadership Development for The Twenty-First Century*. Routledge, p41.

¹⁵³ Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Op, Cit, p191.

الشكل رقم (9): آليات التنسيق حسب Mintzberg



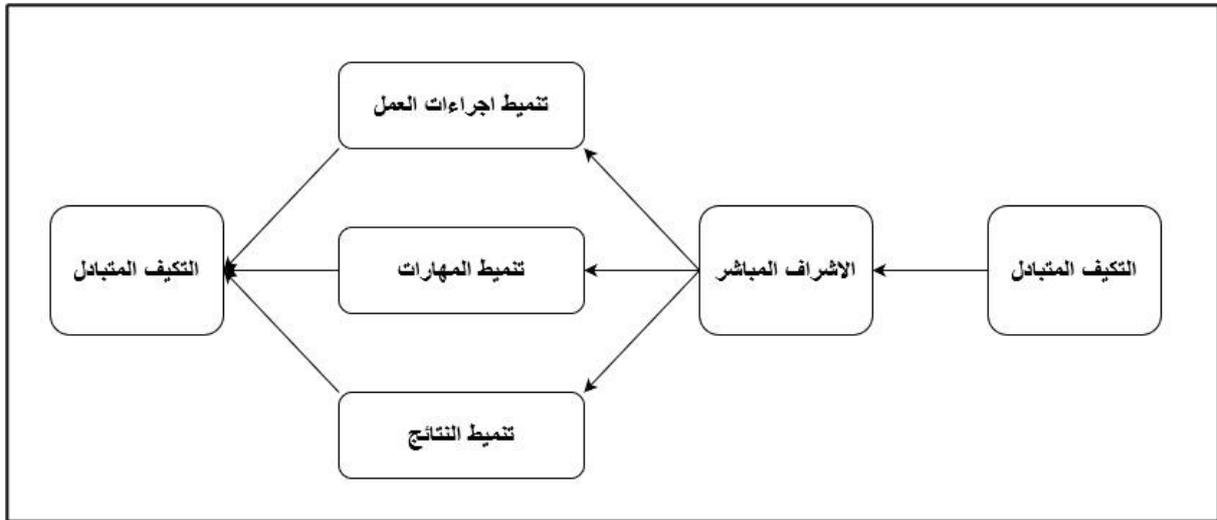
Source : Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Prentice Hall, p199.

ترتبط آليات التنسيق فيما بينها وفق نظام متسلسل حيث عندما يصبح عمل المؤسسة أكثر تعقيدا آليات التنسيق المستخدمة بطريقة تفاضلية تتغير وفق نظام متسلسل من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر فالتميط ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل في الحالات الأكثر تعقيداً للفرد الذي يعمل بمفرده لا يحتاج إلى الكثير من التنسيق كل شيء يتم ببساطة في حدود عقله وبإضافة فرد فقط يتغير الوضع بشكل كبير حيث يجب أن يكون هناك تنسيق بينهما، فبشكل عام الأفراد الذين يعملون جنباً إلى جنب في مجموعات صغيرة يتكيفون بشكل غير رسمي مع بعضهم البعض فإن التكيف المتبادل هو آلية التنسيق الرئيسية¹⁵⁴ من ناحية أخرى، عندما تصبح المجموعة أكثر اتساعاً أو عند تقسيم العمل بين الأفراد يصبح التنسيق أكثر صعوبة والإشراف المباشر أصبح أمراً ضرورياً وبالتالي تنقل السلطة إلى فرد واحد يقوم بتنظيم عمل أفراد المجموعة. فعندما يزداد تشابك العمل تنخفض كفاءة النظام وتصبح طاقة المجموعة بدلاً من تكريسها لتنفيذ العمل نفسه تصبح موجهة أكثر وأكثر للحفاظ على تماسك المجموعة وهنا تنتقل المؤسسة

¹⁵⁴ Khandekar, A., & Gupta, A. (2022). The Impact of Coordination Mechanisms on Organizational Performance: A Meta-Analysis. Journal of Management, 48(4), pp125-163.

إلى حل آخر من آليات التنسيق وهو التتميط، فعندما تكون المهام بسيطة وروتينية يمكنها توحيد العمل نفسه، لكن هذا مستحيل بالنسبة للمهام المعقدة فتلجأ المؤسسة إلى تتميط النتائج مع ترك اختيار العملية أو الوسيلة إلى العامل نفسه، أما في الحالات الأكثر تعقيدا حتى النتائج لا يمكن توحيدها وتنتقل المؤسسة إلى تتميط المهارات¹⁵⁵ إن كان ذلك ممكنا وإذ لم يكن فستضطر المؤسسة إلى العودة إلى نقطة البداية واستخدام آلية التنسيق الأكثر بساطة وهي التكيف المتبادل ويجب على متخذي القرار الذين يواجهون مواقف معقدة للغاية التواصل بشكل مباشر وغير رسمي. ويمثل الشكل الموالي تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي.

الشكل رقم (10): تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي



Source : Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Prentice Hall, p199

من الواضح أنه في كل موقف معين تفضل المؤسسة إحدى آليات التنسيق عن الأخرى ن آليات التنسيق هذه يمكن استبدالها ببعضها البعض لكن هذا لا يعني أن المؤسسة تعتمد على آلية واحدة للتنسيق بل معظمها يستخدم الآليات الخمسة بدرجات متفاوتة فنجد أن المؤسسة تعتمد على التتميط لكن هنالك حاجة دائما إلى حد أدنى من الإشراف المباشر والتكيف المتبادل فلا يمكن لمؤسسة أن تستمر بدون قيادة أو اتصال غير رسمي.

¹⁵⁵ Puranam, P., & Vanneste, B. (2022). Coordination Mechanisms and Organizational Agility: A Review and Research Agenda. Academy of Management Annals, 16(2), pp707-750.

1.3.1.1.3 تصميم نظام اتخاذ القرار (المركزية واللامركزية) في المؤسسة

أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو درجة المركزية أو اللامركزية.

➤ المركزية:

في الهيكل التنظيمي المركزي، يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في أعلى التسلسل الهرمي. أي المستويات العليا من الإدارة، مثل المديرين، لديهم سيطرة واسعة على عمليات صنع القرار. تشمل إيجابيات المركزية اتخاذ قرارات أكثر اتساقًا، والقدرة على الحفاظ على رقابة مشددة على العمليات، القدرة على موازنة إجراءات المؤسسة مع رؤية أو استراتيجية شاملة. ومع ذلك، فإنه يمكن أن يؤدي أيضًا إلى البيروقراطية المفرطة، التأخير في اتخاذ القرار، والافتقار إلى المرونة اللازمة للاستجابة بسرعة للتحديات المتغيرة في البيئة¹⁵⁶.

➤ اللامركزية:

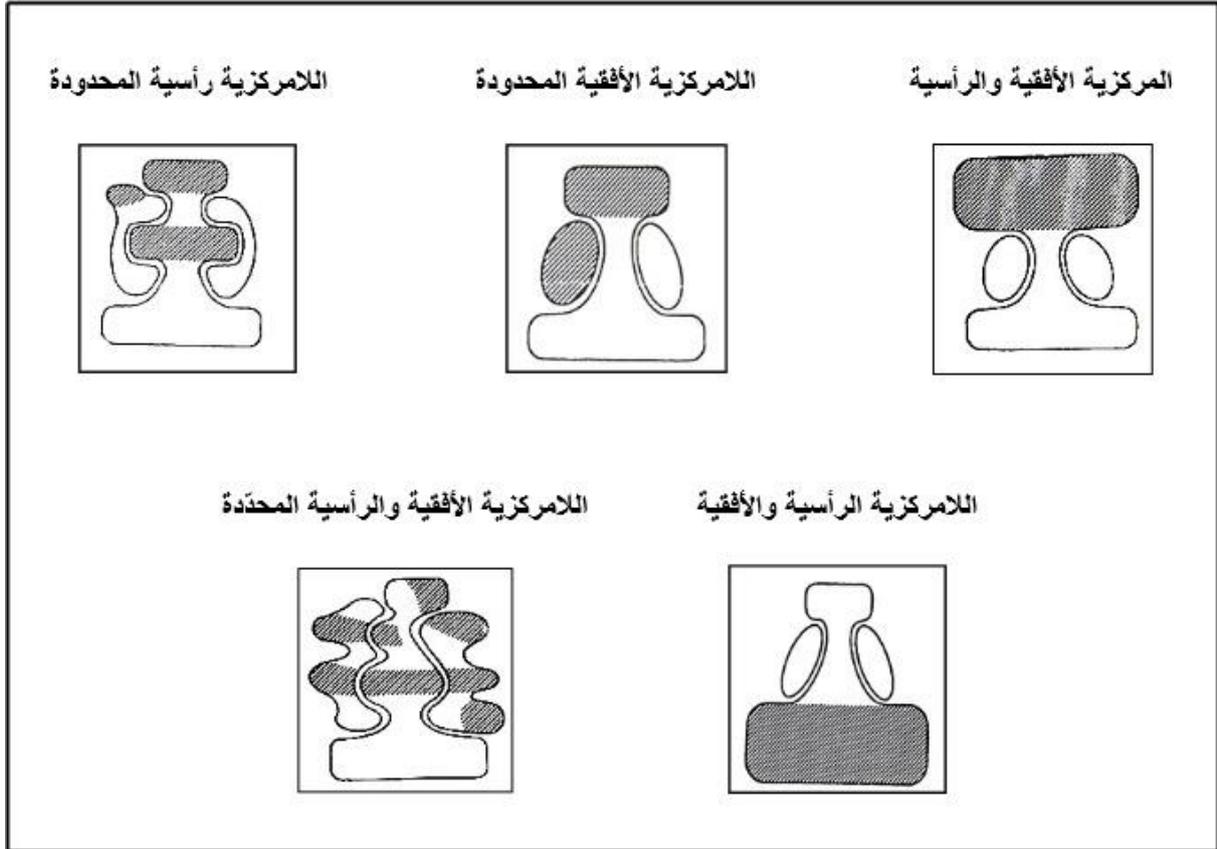
في المقابل، يقوم الهيكل اللامركزي بتفويض المزيد من سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي. وهذا يعني أن المديرين والموظفين في المستويات الأدنى لديهم حرية أكبر لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مجالات مسؤوليتهم. يمكن أن تعزز اللامركزية عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع لأنها تمنع تصعيد كل قرار إلى أعلى التسلسل الهرمي. كما يمكن أن يشجع على قدر أكبر من المساءلة داخل المؤسسة، لأن العاملين على الأرض يشاركون بشكل أكبر في القرارات التي تؤثر عليهم. ومع ذلك، يمكن أن تؤدي اللامركزية إلى نقص التنسيق الشامل وفقدان السيطرة المركزية على العمليات. ومن المهم أن نلاحظ أن درجة المركزية أو اللامركزية قد تختلف تبعًا للتكوين التنظيمي المحدد¹⁵⁷.

إن تحليل هذا البعد يوفر فهمًا لكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المؤسسة، وهو أمر ضروري في تحديد كيفية عملها. يمثل الشكل الموالي تصميم نظام اتخاذ القرار في المؤسسة.

¹⁵⁶ Mintzberg, H. (1982). Structure Et Dynamique Des Organisations. Prentice Hall, p195

¹⁵⁷ Mintzberg, H. (1982)ibidl, p80

الشكل رقم (11): تصميم نظام اتخاذ القرار (المركزية واللامركزية)



Source : Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Prentice Hall, p199

من خلال الشكل رقم (11) نميز لا مركزية عمودية "تفويض السلطة الرسمية لصنع القرار من القمة الاستراتيجية الى الأسفل داخل الخط الهرمي" اللامركزية الأفقية " نقل السلطة الرسمية أو غير الرسمية الى حد ما الى غير مديرين خارج الخط الهرمي المشغلون، المحللون، موظفي الدعم" يمكن التمييز بين لا مركزية انتقائية " توزيع السلطة التي تستدعي قرارات مختلفة بين أماكن مختلفة في المؤسسة" اللامركزية المتوازنة " يتم تفويض السلطة بنقل أنواع مختلفة من القرارات الى نفس الوحدة" وبالتالي يمكن تمييز خمسة أشكال من اللامركزية اضافة الى اللامركزية البحتة حيث يتم توزيع السلطة بشكل أو آخر على جميع أعضاء المؤسسة.

1.3.1.1.4 مستويات تخصص المهام حسب Mintzberg

يعد تخصص المهام مفهوماً أساسياً في نموذج Mintzberg فيما يتعلق بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. يركز هذا البعد على درجة تخصص أعضاء المؤسسة في مهام محددة بناءً على مهاراتهم ومجالات خبرتهم.

➤ التخصص المرتفع:

➤ عندما يكون التخصص في المهمة مرتفعاً، فهذا يعني أن الأفراد داخل المؤسسة متخصصون بدرجة عالية في مجالات معينة¹⁵⁸. يتفوق كل موظف في مهام محددة، مما قد يؤدي إلى كفاءة عالية في أداء تلك المهام. يمكن أن يكون هذا مفيداً بشكل خاص للأنشطة التي تتطلب درجة عالية من المهارة والدقة والتكرار. ومع ذلك، فإن التخصص المفرط يمكن أن يؤدي أيضاً إلى مشاكل مثل انخفاض التواصل بين الموظفين، والرؤية المحدودة للعملية برمتها، وخطر الرتابة في العمل¹⁵⁹.

➤ التخصص المنخفض:

على العكس من ذلك، فإن التخصص المنخفض يعني أن أعضاء المؤسسة لديهم مسؤوليات أوسع وأقل تخصصاً. إنهم قادرون على المشاركة في مجموعة متنوعة من المهام والمساهمة في العديد من جوانب العمليات¹⁶⁰. في حين أن هذا يمكن أن يعزز فهماً شاملاً أفضل للمؤسسة وتواصلًا أكثر سلاسة بين الموظفين، إلا أنه يمكن أن يؤدي أيضاً إلى انخفاض الكفاءة في مهام محددة تتطلب خبرة معينة. إن الاختيار بين التخصص المرتفع أو المنخفض يعتمد على أهداف واحتياجات المؤسسة، فضلاً عن طبيعة أنشطتها. في نموذج Mintzberg، يسمح لنا هذا البعد بفهم كيفية توزيع المهام داخل المؤسسة وكيف يؤثر ذلك على عمله، في سياق النموذج، يمكن تقسيم تخصص المهام إلى بعدين: التخصص العمودي والتخصص الأفقي.

➤ التخصص العمودي للمهام:

يشير إلى توزيع المهام والمسؤوليات على مستويات هرمية مختلفة للمؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين. وبشكل أكثر تحديداً، فهو يتعامل مع كيفية تقسيم الأنشطة إلى طبقات مختلفة من التسلسل الهرمي. في مؤسسة تتميز بالتخصص العمودي القوي للمهام، يتم تحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح وتقسيمها وفقاً لمستويات التسلسل الهرمي. يركز كل مستوى من التسلسل الهرمي على أنشطة محددة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹⁶¹.

➤ تخصص المهام الأفقية:

من ناحية أخرى، يشير تخصص المهام الأفقية إلى كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد أو وحدات العمل ضمن نفس المستوى الهرمي. ويتعامل مع تقسيم الأنشطة بين الوظائف، الأقسام أو الفرق المختلفة

¹⁵⁸ Bender, A., Hedegaard, J., & Kragh, S. (2022). The Effect of Task Specialization on Employee Performance and Well-Being: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 43(1), pp133-152.

¹⁵⁹ De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2019). Task Specialization and Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 45(2), pp682-716.

¹⁶⁰ Zhang, L., Tucker, E., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Task Specialization on Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Human Resource Management Review*, 32(2), pp167-183.

¹⁶¹ Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2017). Work Design: A Review of The Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp463-498.

التي تعمل على نفس المستوى الهرمي¹⁶². في مؤسسة تتميز بالتخصص الأفقي القوي للمهام، تخصص كل وحدة عمل في أنشطة محددة، ولكن بشكل عرضي فيما يتعلق بالتسلسل الهرمي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز التنسيق الأكثر فعالية بين الوظائف، ولكنه يمكن أن يؤدي أيضًا إلى رؤية مجزأة للعمل والتواصل المحدود بين الوحدات. يوضح الجدول الموالي مستويات تخصص المهام حسب Mintzberg.

الجدول رقم (6): مستويات تخصص المهام حسب Mintzberg: مزايا وعيوب

مستوى التخصص	مفهومه	المزايا	العيوب
التخصص العمودي العالي	يتم تقسيم المهام بشكل كبير إلى مراحل مختلفة ويتم تخصيصها لمستويات هرمية محددة.	- الكفاءة في إنجاز مهام محددة. - توضيح الأدوار والمسؤوليات.	- عدم المرونة في التكيف مع المتغيرات. - محدودية التواصل بين المستويات.
التخصص الأفقي العالي	يتم توزيع المهام بين وحدات العمل والوظائف المختلفة على نفس المستوى الهرمي.	- التنسيق الفعال بين الوحدات. - الخبرة في مجالات محددة.	- إمكانية حدوث صراعات بين الوحدات. - خطر ازدواجية الجهود.
التخصص العمودي المنخفض	يتم تقسيم المهام بشكل أقل، ويتمتع الموظفون بمزيد من التنوع والمسؤوليات.	- القدرة على التكيف مع التغييرات. - فتح التواصل والتعاون.	- كفاءة أقل في المهام المتخصصة جداً. - خطر تداخل الأدوار.
التخصص المنخفض الأفقي	يتم توزيع المهام بحيث تتحمل كل وحدة عمل نطاقاً أوسع من المسؤوليات.	- المرونة في التعامل مع الأنشطة المختلفة. - تواصل داخلي أفضل.	- خطر عبء العمل الزائد على بعض الوحدات. - إمكانية فقدان التركيز.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ان اختيار تخصص المهمة يعتمد على أهداف المؤسسة وثقافتها وهيكلها. ويجب تحقيق التوازن لتلبية الاحتياجات المحددة للمؤسسة مع تقليل العيوب المرتبطة بكل مستوى من مستويات التخصص.

1.3.1.2 الوحدات الداعمة حسب نموذج Mintzberg

تعتبر أنظمة الدعم، في نموذج Mintzberg، عنصراً حيوياً لتوفير الدعم اللازم للعمليات الأساسية للمؤسسة. وهي تشمل مجموعة من الوظائف والخدمات التي تمكن المؤسسة من العمل بفعالية وكفاءة. هنا توسيع لهذا المكون:

¹⁶² Bélanger, F., & Lapointe, F. (2021). The Impact of Work Specialization on Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis of Individual-Level Studies. Journal Of Organizational Behavior, 42(2), pp252-274.

➤ وظائف الدعم اللوجستي

تشير "وظائف الدعم اللوجستي" إلى الوحدات المتخصصة المختلفة داخل المؤسسة المسؤولة عن توفير الدعم للعمليات الأساسية للمؤسسة، هذه الوظائف مسؤولة عن مهام الدعم المختلفة اللازمة للحفاظ على تشغيل العمليات الأساسية لمؤسسة. وهم لا يشاركون بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، ولكن لديهم دور حيوي في ضمان سير هذه الأنشطة الأساسية بسلاسة¹⁶³. قد تشمل هذه الوحدات المتخصصة أقسامًا مثل الموارد البشرية، المحاسبة، إدارة سلسلة التوريد، تكنولوجيا المعلومات، الشؤون القانونية، إدارة الجودة، إدارة المشاريع وغيرها. يؤدي كل قسم من هذه الأقسام وظيفية محددة تدعم العمليات الأساسية للمؤسسة. توفر وظائف الدعم اللوجستي خدمات تساهم في كفاءة وجودة العمليات الرئيسية. على سبيل المثال، يقوم قسم الموارد البشرية بتعيين وتدريب الموظفين، ويقوم قسم المحاسبة بإدارة الشؤون المالية لمؤسسة، وتضمن إدارة سلسلة التوريد توفر المواد الخام في الوقت المحدد، وتدعم تكنولوجيا المعلومات أنظمة الكمبيوتر اللازمة.

تهدف هذه المجالات الوظيفية أيضًا إلى تحسين العمليات ضمن مجالاتها الخاصة. يقومون بتطوير السياسات والإجراءات والممارسات الإدارية لضمان استخدام الموارد بكفاءة، واستيفاء معايير الجودة وإدارة المخاطر بشكل مناسب¹⁶⁴. يجب أن تعمل وظائف الدعم اللوجستي في كثير من الأحيان بشكل وثيق مع الإدارات الأخرى لضمان اتساق وتنسيق الأنشطة. على سبيل المثال، يجب أن تتسق إدارة سلسلة التوريد مع الإنتاج لضمان توفر المواد الخام في الوقت المناسب.

على الرغم من أن هذه المجموعات الوظيفية لا تشارك بشكل مباشر في صنع القرار الاستراتيجي، إلا أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة¹⁶⁵. على سبيل المثال، يمكن للقسم القانوني المساعدة في إدارة المخاطر القانونية المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الجديدة.

➤ نظام الدعم التقني

يشمل "نظام الدعم التقني" وفقًا لنموذج Mintzberg محللين وموظفين آخرين يتمثل دورهم في دعم المؤسسة من خلال مساعدة الآخرين. غالبًا ما يتم فصل هذا المكون عن سير العمل التشغيلي المباشر¹⁶⁶. يتحمل المحللون داخل البنية التقنية مسؤوليات محددة تتعلق بإدارة وتحسين عمليات المؤسسة. ويتمثل دورهم في إلقاء نظرة متعمقة على عمليات المؤسسة، جمع البيانات وتحليلها، تحديد الاتجاهات والفرص، وتقديم توصيات لتحسين الأداء التنظيمي. لا يقوم المحللون مباشرة بتنفيذ العمل التشغيلي للمؤسسة، بل يعملون

¹⁶³ Azevedo, P., Carvalho, A., & Sousa, A. (2022). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance. *Journal Of Business Logistics*, 43(2), pp196-212.

¹⁶⁴ Cunha, J., Lopes, J., & Fernandes, A. (2021). The Role of Logistics Support Functions in Enhancing Organizational Performance. *International Journal Of Logistics Management*, 32(3), pp459-476.

¹⁶⁵ Dutra, A., De Sousa, A., & De Oliveira, L. (2020). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance: A Literature Review. *Brazilian Journal Of Operations & Production Management*, 17(1), pp1-20.

¹⁶⁶ Mintzberg, H. (1982). *Structure Et Dynamique Des Organisations*. Prentice Hall, pp35.

كـمستشارين وميسرين. يمكنهم التدخل في العمل من خلال توفير المبادئ التوجيهية والاستراتيجيات والأدوات لتحسين العمليات. هدفهم هو تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة العمل الذي يؤديه الموظفون التشغيليون¹⁶⁷. غالبًا ما يشارك المحللون في تصميم وتخطيط الأنشطة التنظيمية، يمكنهم تطوير الخطط والإجراءات والسياسات والمنهجيات لتوجيه العمليات، خبرتهم ضرورية لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف بشكل فعال بالإضافة إلى التصميم والتخطيط، يمكن للمحللين أيضًا توفير التدريب والدعم المستمر للمشغلين والموظفين. يتضمن ذلك في بعض الأحيان تطوير برامج التدريب ونشر المعرفة وحل المشكلات التي تنشأ في العمليات¹⁶⁸.

يلعب المحللون دورًا رئيسيًا في إدارة التغيير داخل المؤسسة، عندما يلزم إجراء تغييرات كبيرة على العمليات أو طرق العمل، يمكن للمحللين المساعدة في تسهيل هذا التحول من خلال ضمان تدريب الموظفين وإعدادهم. تعتبر البنية التقنية في نموذج Mintzberg عنصرًا أساسيًا في المؤسسة التي توفر الخبرة المتخصصة لتحسين العمليات. فهو بمثابة جسر بين الإدارة والعمليات، وبالتالي المساهمة في الكفاءة الشاملة للمؤسسة.

إن استخدام مبدأ المكونات الرئيسية للمؤسسة وكذلك آليات التنسيق غير كاف لفهم كيفية عمل المؤسسة، في نموذج Mintzberg يمثل "تدفق المعلومات" عنصرًا أساسيًا في إدارة المعلومات داخل المؤسسة. وتصف هذه التدفقات كيفية تدفق المعلومات وتبادلها واستخدامها داخل المؤسسة، مما له تأثير كبير على كفاءتها وتنسيقها وقدرتها على اتخاذ القرارات.

1.3.1.3 المؤسسة كنظام لتدفق المعلومات

يتم اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي التنظيمي. بعض صناعات القرار يقعون في قمة الهرم، والبعض الآخر في مستويات أدنى منه. يعتبر التواصل بين المستويات الهرمية عنصرًا أساسيًا في الإدارة الفعالة للمؤسسة، ويشير إلى الطريقة التي تتدفق بها المعلومات داخل الهيكل الهرمي للمؤسسة، من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى والعكس إضافة إلى الحاجة إلى اتخاذ قرارات لامركزية على مستويات معينة لتمكين الاستجابة الكافية للتحديات والفرص.

➤ **الاتصال بين المستويات الهرمية: من أعلى إلى أسفل** حيث يتعلق هذا بنشر المعلومات، التوجيهات والقرارات من الإدارة أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في المؤسسة. يعد ضروريًا للموظفين لفهم الأهداف الاستراتيجية، أولويات المؤسسة، سياساتها وإجراءاتها. يمكن القيام بذلك من خلال قنوات مختلفة مثل الاجتماعات، المستندات المكتوبة، رسائل البريد الإلكتروني وما إلى ذلك. يعزز التواصل الواضح والشفاف مواءمة الأنشطة مع الاستراتيجية الشاملة. أيضا نجد **الاتصال التصاعدي** من قاعدة المؤسسة إلى

¹⁶⁷ Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). Management Information Systems: Managing The Digital Firm (16th Ed.). Pearson Education, p356.

¹⁶⁸ O'brien, J. A., & Marakas, G. M. (2022). Management Information Systems: Managing The Digital Firm (15th Ed.). Mcgraw-Hill Education, p421.

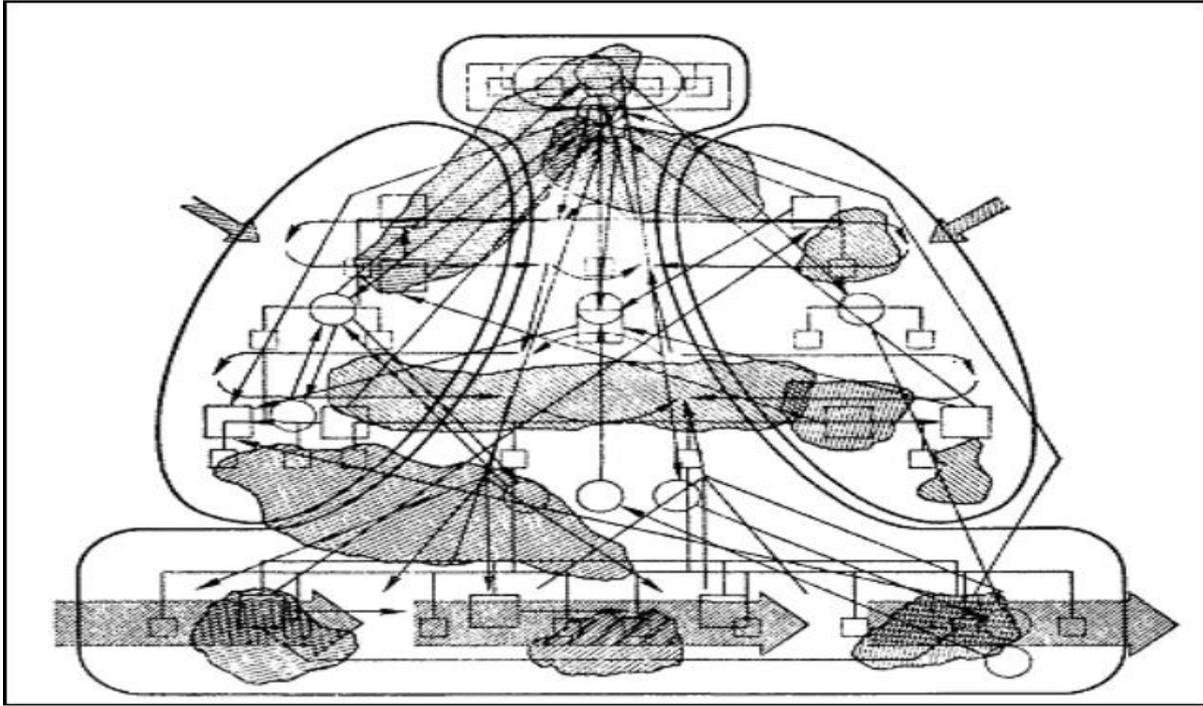
الإدارة أو المستويات الأعلى. يسمح للموظفين بالإبلاغ عن المعلومات، الاقتراحات، المخاوف والتعليقات الأساسية. يعد التواصل من أسفل إلى أعلى أمرًا بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات مناسبة، تحسين العمليات وحل المشكلات بسرعة. يمكن أن تشمل قنوات الاتصال التصاعدية اجتماعات الفريق، الاستبيانات الداخلية، صناديق الاقتراحات، المقابلات الفردية، وما إلى ذلك.

من المهم تسهيل التواصل بين الموظفين الذين يعملون في نفس المستوى الهرمي أو في أقسام مختلفة. يعزز الاتصال الأفقي التعاون ومشاركة المعلومات ذات الصلة وحل المشكلات بشكل جماعي. يمكن القيام بذلك من خلال الاجتماعات المشتركة بين الإدارات، أدوات التعاون عبر الإنترنت ومجموعات العمل¹⁶⁹. إن فعالية الاتصال بين المستويات الهرمية لها تأثير كبير على سير المؤسسة. يساعد التواصل الواضح من أعلى إلى أسفل الموظفين على فهم رؤية المؤسسة وأهدافها، بينما يساعد التواصل من أسفل إلى أعلى في تحديد المشكلات التي يجب حلها والفرص التي يجب اغتنامها. الاتصال الأفقي يعزز التماسك والتنسيق بين الإدارات. وعلية فالإتصال الفعال يعزز سيرورة المؤسسة، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. تدفق المعلومات يشمل أيضًا نقل المعلومات الأساسية لعمل المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه البيانات المالية، تقارير الأداء، المعلومات حول السوق، والأحداث اليومية حول المشاريع الجارية، وغيرها. هذه المعلومات ضرورية لتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات واضحة والمساهمة في أهداف المؤسسة¹⁷⁰. يمثل الشكل الموالي مدى تعقيد التفاعلات بين التدفقات الرسمية وغير الرسمية للسلطة وعمليات الاتصال وصنع القرار.

¹⁶⁹ Miller, K., & Barbour, J. (2014). Organizational Communication: Approaches And Processes. Edition 7 Cengage Learning. pp17-37.

¹⁷⁰ Lecocq, X., Mignonac, K., & Laroche, H. (2021). Les Flux D'information Dans Les Organisations : Une Approche Systémique. Revue Française De Gestion, 266, pp101-116.

الشكل رقم (12): التفاعلات بين التدفقات الرسمية، غير الرسمية للسلطة، عمليات الاتصال وصنع القرار



Source : Mintzberg, H. (1986). Structure et dynamique des organisations. Traduit de l'américain par Pierre Romelaer. Les Éditions d'Organisation, PARI, p81

يمثل الشكل رقم (12) مدى تعقيد التفاعلات بين التدفقات الرسمية وغير الرسمية للسلطة وعمليات الاتصال وصنع القرار.

- **المنطقة 1:** التدفقات الرسمية للسلطة هذه التدفقات التي يحددها الهيكل التنظيمي، تشير الخطوط العمودية إلى التسلسل الهرمي للسلطات، بينما تشير الخطوط الأفقية إلى العلاقات بين مستويات التسلسل الهرمي المختلفة.

- **المنطقة 2:** التدفقات غير الرسمية للسلطة التي لم يحددها الهيكل التنظيمي، تشير الأسهم إلى العلاقات غير الرسمية بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة.

- **المنطقة 3:** عملية الاتصال التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة، تشير الأسهم إلى تدفق المعلومات، بينما تشير الدوائر إلى الجهات الفاعلة المختلفة.

- **المنطقة 4:** عملية صنع القرار التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المؤسسة، تشير الأسهم إلى تدفقات المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار، بينما تشير الدوائر إلى الجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في العملية.

يوضح الشكل أن الأنواع المختلفة من تدفقات المعلومات تتفاعل مع بعضها البعض، على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر التدفقات الرسمية للسلطة على التدفقات غير الرسمية للسلطة. وبالمثل، يمكن لعمليات

الاتصال أن تؤثر على عمليات صنع القرار¹⁷¹. فمثلا يمكن للمدير استخدام السلطة الرسمية ليطلب من الموظف تقديم المعلومات وفي المقابل يجوز للموظف استخدام شبكته الاجتماعية غير الرسمية للحصول على معلومات غير متاحة من خلال القنوات الرسمية أيضا. يمكن استخدام الاجتماع الرسمي لاتخاذ القرار، لكن المناقشات غير الرسمية التي تتم قبل الاجتماع وبعده يمكن أن تؤثر أيضًا على القرار. درس ايضا Mintzberg في أعماله تأثير القيم المشتركة في تحديد التكوينات التنظيمية. أشار إلى أن القيم المشتركة التنظيمية تلعب دورًا مركزيًا في كيفية تنظيم الأعمال وتشغيلها.

1.3.1.4 الايديولوجية

درس Mintzberg الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية¹⁷²، مع إيلاء اهتمام خاص للجوانب المرئية مثل الرموز والعادات والقيم المشتركة. وضع أهمية كبيرة على العلامات الخارجية المرئية كمؤشرات للثقافة التنظيمية. يمكن أن تتخذ أشكالًا مختلفة، مثل شعارات المؤسسة، الزي الرسمي، أماكن العمل المحددة أو عادات الاجتماعات. يلعبون دورًا أساسيًا في التواصل ونقل الثقافة التنظيمية. على سبيل المثال، يمكن لشعار المؤسسة أن ينقل القيم والهوية التنظيمية، في حين أن عادات الاجتماع المتكررة يمكن أن تعزز المعايير والتوقعات السلوكية.

هذه العلامات الخارجية هي أدلة قيمة لفهم القيم والمعتقدات والمعايير الأساسية التي تؤثر على سلوك أعضاء المؤسسة¹⁷³. اعتمد Mintzberg على مجموعة متنوعة من الباحثين لإثراء فهمه لهذا المصطلح، يمثل الجدول الموالي الدراسات التي اعتمد عليها في بحثه.

الجدول رقم (7): الدراسات التي اعتمد Mintzberg عليها لتطوير مفهوم الايديولوجية

أعمالهم	الباحثين
طور مفهوم "مستويات الثقافة" لوصف كيفية ظهور ثقافة المؤسسة من خلال طبقات أو مستويات مختلفة. وتشمل هذه المستويات الثقافة الملحوظة، والقيم والمعتقدات المشتركة، والافتراضات الأساسية والمنطلقات الثقافية العميقة التي يقوم عليها السلوك التنظيمي. كما قدم مفهوم "التنشئة الاجتماعية التنظيمية"، واصفًا كيفية دمج الأفراد في ثقافة تنظيمية محددة من خلال عملية التعلم والتكيف. وقد سلط عمله الضوء على أهمية الثقافة في فهم الممارسات والسلوكيات والقرارات داخل المؤسسات. ¹⁷⁴ وأثرت أعماله على انعكاسات Mintzberg وساهمت في بناء فهم عميق لتأثير الثقافة على هيكل وعمل المؤسسات.	Edgar Schein
ساهم عمله في فهم الثقافة التنظيمية. اقترح نماذج مفاهيمية مختلفة لفهم الثقافات التنظيمية وآثارها.	Charles Handy

¹⁷¹ Mintzberg, H. (1986). Structure et Dynamique Des Organisations. Traduit De L'américain Par Pierre Romelaer. Op, Cit Pari, p81.

¹⁷² Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers, pp69-268.

¹⁷³ Mintzberg, H. (2003). Structures In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, p390.

¹⁷⁴ Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership 3rd Edition, Jossey-Bass.

<p>أحد النماذج التي اقترحها هو نموذج "ثقافات القوة". يسلط هذا النموذج الضوء على الأشكال المختلفة للسلطة الموجودة داخل المؤسسات. يحدد أربعة أنواع من ثقافات القوة: قوة الدور، قوة المهام، قوة الشخص وقوة الموقع. يرتبط كل نوع من أنواع القوة بسلوكيات، مواقف ومعايير محددة داخل المؤسسة¹⁷⁵</p>	
<p>تتمثل إحدى مساهماته الرئيسية في تسليط الضوء على الأبعاد الثقافية المختلفة. لقد أظهر أن هذه الأبعاد الثقافية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على السلوكيات والمواقف والممارسات داخل المؤسسات.</p>	<p>Deal et Kennedy</p>

المصدر: من اعداد الباحث

أكد Mintzberg أيضاً على أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في عملية نقل وتكامل الثقافة. تشير التنشئة الاجتماعية التنظيمية إلى الآليات التي يتعلم من خلالها الأعضاء الجدد في المؤسسة قيم ومعايير وممارسات المؤسسة. أثناء التنشئة الاجتماعية التنظيمية، يتعرض الأعضاء الجدد للتفاعل مع الأعضاء الحاليين، الدورات التدريبية، الموجهين، او برامج التأهيل.¹⁷⁶ تسمح هذه التجارب للأفراد الجدد بتبني ثقافة المؤسسة وفهم السلوكيات المتوقعة. تساهم التنشئة الاجتماعية التنظيمية في إدامة الثقافة من خلال تعزيز التماسك والامتثال للمعايير التنظيمية. كما أنها تساعد على تنمية الشعور بالانتماء والهوية الجماعية بين أعضاء المؤسسة. ايضا حدد Mintzberg تأثير الثقافة على آليات التنسيق المستخدمة داخل المؤسسة.

إن الثقافة التي تقدر الثقة المتبادلة والاستقلالية الفردية ستبني هيكل تنظيمي أكثر لامركزية. في هذا السياق، يتمتع أفراد المؤسسة بقدر أكبر من الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرار وتنفيذ مهامهم. يمكنهم التعاون بشكل غير رسمي أكبر، مما يعزز الإبداع والابتكار والمرونة. يسمح هذا الهيكل بالتكيف بشكل أفضل مع التغييرات واستجابة أكبر لتحديات السوق. في المقابل، يمكن لثقافة الامتثال والتسلسل الهرمي أن تؤدي إلى هيكل أكثر مركزية. في هذه الحالة، يتم اتخاذ القرارات المهمة من قبل مجموعة صغيرة من الأشخاص في مناصب السلطة، في حين أن أفراد المؤسسة لديهم أدوار ومسؤوليات أكثر تخصصاً ومحددة. توجه القواعد والإجراءات والسياسات الصارمة داخل المؤسسة. يمكن أن يكون هذا الهيكل المركزي فعالاً في ضمان التنسيق والرقابة في البيئة التي يكون فيها التمييز والتأكد ضروريين¹⁷⁷.

ان الثقافة التنظيمية ليست عاملاً محايداً، ولكنها تتفاعل مع عناصر أخرى من المؤسسة، مثل الاجراءات، القواعد، أنظمة الاتصال وآليات التسيير. وبالتالي يمكنها أن تؤثر على كيفية تصميم هذه العناصر وتنفيذها، تشجع ايضا على التعاون، وتبادل المعلومات تعزز تشكيل الهياكل التنظيمية القائمة على فرق متعددة الوظائف وشبكات الاتصال غير الرسمية. في مثل هذه البيئة، يتم تشجيع أفراد المؤسسة على العمل معاً

¹⁷⁵ Handy, C. (1999). Understanding Organizations 4rd Edition. Harmonds-Worth: Penguin Books.

¹⁷⁶ Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organization Op. Cits, p110.

¹⁷⁷ Mintzberg, H. (2004). Le Management : Voyage Au Centre Des Organisations, Deuxième Edition - Poche Broché -, pp409-414.

ومشاركة معارفهم ومهاراتهم والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. مما يزيد من المرونة، الابتكار والقدرة على التكيف، حيث يمكن للأفراد الاستفادة من التعاون والرؤية الجماعية.

في المقابل، يمكن للثقافة التي تبنى على التنافس أن تؤدي إلى هيكل تنظيمي أكثر رسمية. في هذا النوع من البيئة، يعمل أفراد المؤسسة بمزيد من العزلة، ويركزون على أهدافهم الفردية كما يسعون إلى التفوق على أقرانهم. مما قد يؤدي إلى هيكل هرمي أكثر وضوحًا وتقسيم واضح للمسؤوليات، حيث تعمل الوحدات الوظيفية بشكل أكثر استقلالية وتكون أقل ميلاً لمشاركة المعلومات أو التعاون¹⁷⁸.

الثقافة التنظيمية لا تقتصر على التفاعلات الداخلية بين الأعضاء فحسب، بل يمكنها أيضًا التأثير على العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل العملاء، الموردين والشركاء. يمكن للثقافة التي تقدر علاقات الثقة، الشفافية والتعاون مع أصحاب المصلحة أن تؤثر أيضًا على الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى هيكل تنظيمي أكثر انفتاحًا مع الاحتياجات المتغيرة لبيئتها¹⁷⁹. على العكس من ذلك، فإن الثقافة التي يُنظر إليها على أنها موجهة فقط نحو تحقيق مكاسب مالية، على حساب اعتبارات أخرى، يمكن أن تولد عدم الثقة وردود فعل سلبية. وقد أبرز الباحثون الإداريون أهمية التوافق بين الثقافة التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة لتعزيز العلاقات الإيجابية والدائمة وبالتالي، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مركزيًا في طريقة تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، مما قد يكون له تأثير على أدائها واستدامتها¹⁸⁰.

قدم Mintzberg مساهمة مهمة من خلال الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية عنصر معقد وديناميكي يتطور بمرور الوقت. وحذر من أن الثقافة متجذرة بعمق في المؤسسة ويمكن أن يكون من الصعب تغييرها بمجرد إنشائها¹⁸¹. هذا الوعي ضروري لفهم كيف يمكن للثقافة أن تؤثر على الهيكل التنظيمي. عندما يتم ترسيخ الثقافة في مؤسسة ما، فإنها تؤثر على مواقف، سلوكيات وقيم الأعضاء. يمكن أن تشكل ممارسات العمل، أنماط الاتصال، أنظمة المكافآت والتقدير، وقواعد السلوك المقبولة في تشكيل الهيكل التنظيمي، وتحديد كيفية تفاعل أفراد المؤسسة وتعاونهم. ومع ذلك، يمكن أن يمثل الاستقرار الثقافي أيضًا تحديات من حيث المرونة والقدرة على التكيف مع الهيكل التنظيمي. عندما تكون الثقافة راسخة بعمق، فإنها يمكن أن تقاوم التغيير وتعوق الجهود المبذولة لإدخال ممارسات جديدة، الابتكار أو التكيف مع بيئة سريعة التغير. يمكن أن يحد هذا من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص الجديدة أو الاستجابة بفعالية لتحديات السوق. لذلك يؤكد Mintzberg على أهمية مراعاة الثقافة التنظيمية عند تصميم أو تعديل الهيكل. يقترح أن يكون القادة والمديرون على دراية بتأثير الثقافة الحالية على الهيكل التنظيمي وأن يكونوا مستعدين لبدء عمليات التغيير

¹⁷⁸ Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp129-141.

¹⁷⁹ Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Op. Cit.

¹⁸⁰ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

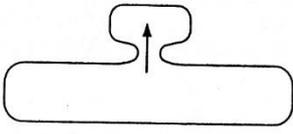
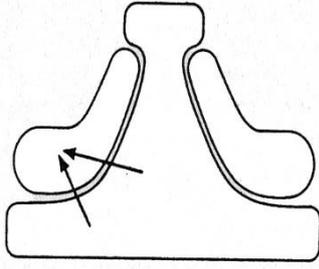
¹⁸¹ Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett, Op. Cit., p70.

الثقافي إذا لزم الأمر. قد ينطوي ذلك على تحدي القواعد المعمول بها، وتعزيز القيم الجديدة اضافة الى بناء بيئة تشجع على المرونة والقدرة على التكيف.

1.3.2 تكييف نموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد تكييف نموذج Mintzberg مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم خطوة أساسية في فهم كيف يمكن تطبيق هذا النموذج بفعالية في سياق مختلف عن السياق الذي تم تطويره من أجله في البداية. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص محددة، بما في ذلك حجمها الأصغر، وهيكلها التنظيمي الأكثر مرونة، وتوجهها نحو أسواق أو مجالات محددة. حدد Mintzberg سبع تكوينات تنظيمية في نموذجه. هذه التكوينات عبارة عن أنماط نموذجية تصف كيفية هيكل المؤسسة عادةً بناءً على حجمها والغرض منها وبيئتها واستراتيجيتها. فيما يلي نظرة عامة على هذه التكوينات:

الجدول رقم (8): التكوينات التنظيمية حسب Mintzberg

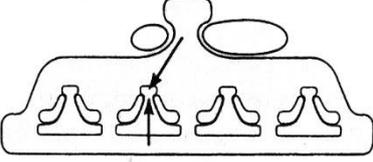
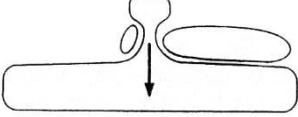
	<p>1. التكوين المقاولاتي</p> <p>في هذا التكوين، يتمحور صنع القرار حول مؤسس أو مدير المؤسسة. وهذا هو الحال غالبًا في المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁸². الهياكل بسيطة والثقافة تركز على الابتكار والاستجابة للفرص، هيمنة القمة الاستراتيجية¹⁸³.</p>
	<p>2. التكوين الآلي</p> <p>يعتمد على إضفاء الطابع الرسمي الشامل على العمليات والإجراءات داخل المؤسسة¹⁸⁴. في هذا التكوين، تكون المهام والأدوار متخصصة للغاية ومحددة بوضوح. يتحمل كل موظف مسؤوليات محددة ويوجد تسلسل قيادي صارم للإشراف على العمليات. غالبًا ما يرتبط بمؤسسات التصنيع حيث تكون الدقة والكفاءة أمرًا ضروريًا، هيمنة الجانب التقني. تكمن أهمية هذا التكوين في قدرته على ضمان التنفيذ المتسق للعمليات¹⁸⁵. تساعد العمليات المحددة جيدًا على تقليل الأخطاء وضمان إنتاج عالي الجودة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا الجمود يمكن أن يعيق</p>

¹⁸² Coeurderoy, R., & Lwango, A. B. R. (2014). Capital Social De L'entreprise Familiale Et Succession Entrepreneuriale : Une Approche Théorique. Revue Management International, 18(4), pp164-174.

¹⁸³ Minguzzi, A., & Passaro, R. (2012). Apprentissage Et Culture D'entreprise Dans Les Pme : Une Analyse Exploratoire Intersectorielle. Revue Internationale Pme, 10(2), pp45-79.

¹⁸⁴ Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, p27.

¹⁸⁵ Thompson, J. D. (1967). Organizations In Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York: Mcgraw-Hill, p65.

	<p>في بعض الأحيان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية¹⁸⁶. وفي بيئة متغيرة باستمرار، يمكن أن يشكل الإفراط في إضفاء الطابع الرسمي عائقًا أمام الابتكار والاستجابة¹⁸⁷.</p>
	<p>3. التكوين التقسيمي</p> <p>تتميز بوجودها في العديد من المجالات أو الصناعات، إدارة معقدة بشكل خاص. على عكس المؤسسات التي تخصص في صناعة واحدة، يجب عليها إدارة مجموعة متنوعة من المنتجات والأسواق والتحديات التنافسية¹⁸⁸. وفي هذا التكوين، من الضروري اعتماد هيكل تنظيمي يمكنه دعم هذا التنوع.</p> <p>السمة الرئيسية هي ميلها إلى اعتماد الهياكل اللامركزية. تسمح هذه اللامركزية وهيمنة الخط الهرمي، لكل قسم أو مؤسسة تابعة لها بالعمل بشكل مستقل نسبيًا، واتخاذ قرارات تتكيف مع مجال نشاطها المحدد وهذا يساعد على تلبية احتياجات كل سوق أو صناعة تعمل فيها المؤسسة بشكل أكثر فعالية¹⁸⁹.</p> <p>وتشكل التكتلات، التي تمتلك مؤسسات في قطاعات مختلفة للغاية، مثالاً رمزياً على هذا التكوين. على سبيل المثال، قد يكون لدى المجموعة مؤسسات تابعة نشطة في صناعة السيارات وتكنولوجيا المعلومات والأغذية وغيرها من القطاعات. وتعمل كل من هذه المؤسسات التابعة بشكل مستقل نسبيًا، حيث تقوم بتكيف استراتيجياتها وعملياتها مع الاحتياجات المحددة لقطاعه¹⁹⁰.</p>
	<p>4. التكوين المهني</p> <p>نموذج تنظيمي يتميز بوجود مهن أو حرف متميزة داخل المؤسسة. على عكس التكوينات الأخرى التي تكون فيها الأدوار والمهام أكثر توحيداً، يتمتع المهنيون، مثل المحامين أو الأطباء، بقدر كبير من</p>

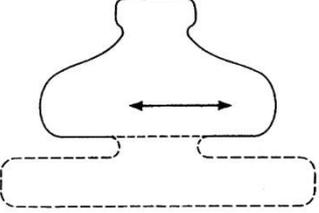
¹⁸⁶ Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2023). *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (4e Éd.). New York: McGraw-Hill, p123.

¹⁸⁷ Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2016). *Organization Theory: Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, p171.

¹⁸⁸ Birkinshaw, Hood, & Young (2010), "Managing the Multibusiness Firm», *La Harvard Business Review*., John Hood Et Stephen Young. pp1-3

¹⁸⁹ Foss & Knudsen (2003), *Competitive Advantage: A Resource-Based Approach*, Oxford University Press, pp10-30.

¹⁹⁰ Kellermanns, Eddleston, & Combs (2014), S'intitule "The Management of Multibusiness Firms: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*. pp25-60.

	<p>الاستقلالية في تنفيذ مسؤولياتهم. في هذا النموذج، البيئة مستقرة ولكنها معقدة غالبًا ما يكون الهيكل التنظيمي لا مركزيًا¹⁹¹. يمكن لكل محترف أو مجموعة من المهنيين أن يتمتعوا بدرجة عالية من الاستقلالية في إدارة شؤونهم أو مرضاهم¹⁹². غالبًا ما تكون هذه اللامركزية ضرورية لأن المهنيين لديهم مهارات محددة وخبرة عميقة في مجال عملهم، مما يضمن مستوى معينًا من السيطرة على عملهم. إن القيمة الاستراتيجية توفر ببساطة خطوط عمل واسعة النطاق وسيطرة مركز العمليات. ولضمان التنسيق بين أعضاء قاعدة العمليات، تم تطوير وظيفة الدعم بدرجة عالية¹⁹³.</p>
	<p>5. التكوين الابتكاري</p> <p>يتميز بالتوجه القوي نحو الإبداع والابتكار. تسعى المؤسسات في هذه الفئة بنشاط إلى تطوير أفكار جديدة، وتجربة أساليب جديدة، والبقاء في طليعة الابتكار في مجالها¹⁹⁴. غالبًا ما يُرى هذا النمط في مؤسسات التكنولوجيا والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعات سريعة التغير.</p> <p>يتميز هذا النموذج بالعديد من الميزات الرئيسية. أولاً، يعزز الهيكل التنظيمي المرن واللامركزي. يتم تشجيع الموظفين على أخذ زمام المبادرة والمساهمة بنشاط في توليد الأفكار الابتكارية، سيطرة وظائف الدعم اللوجستي. يمكن أن تكون عمليات صنع القرار أقل رسمية، مما يسمح بمزيد من المرونة والاستجابة للفرص. تكمن أهمية التكوين الابتكاري في قدرته على الحفاظ على الملاءمة والقدرة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار. ومع ذلك، فإنه يمكن أن يمثل أيضًا تحديات فيما يتعلق بإدارة التغيير وتنسيق الأنشطة الابتكارية¹⁹⁵.</p>

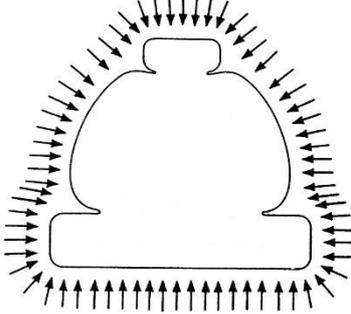
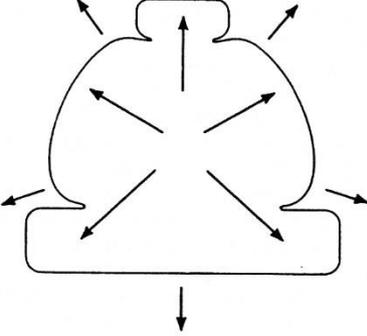
¹⁹¹ Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Op, Cit, p332.

¹⁹² Mintzberg, H. (1980). Structure D'entreprise, Environnements Et Efficacité : Une Théorie Contingente. Organization And Administrative Sciences, 9(3), pp281-296.

¹⁹³ Blau, P. M. (1970). The Dynamics of Bureaucracy. Chicago: University Of Chicago Press, p223.

¹⁹⁴ D'aveni, R. A. (2010). The Age of Agile Competition: How Companies Must Compete in The Age of Relentless Innovation. New York, Ny: Ft Press, p25.

¹⁹⁵ Kemp, S., & Williams, R. (2022). The Organizational Design of Innovation: A Systematic Review. Organization Studies, 43(1), pp1-29.

	<p>6. تكوين المهمة</p> <p>يجسد تكوين المهمة، كما تصوره Mintzberg، نموذجًا تنظيميًا غير تقليدي. يكون الهيكل التنظيمي غير رسمي بشكل ملحوظ، وتعتمد المؤسسة في المقام الأول على المعتقدات والثقافة والأيدولوجية المشتركة بين أعضائها. وهو نموذج يتميز بالالتزام بمهمة¹⁹⁶، وخلافًا للتكوينات الأخرى، لم يحدد Mintzberg المؤسسات التي تعمل حصريًا وفقًا لهذا النموذج. ويبدو أن دور القيم المشتركة في هذا التكوين هو أكثر من فارق بسيط قد يكون موجودا، إلى حد ما، في أشكال أخرى من التنظيم. وتكمن أهمية هذا التكوين في تأكيده على مهمة أيديولوجية¹⁹⁷، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التكوين يظل نموذجًا نادرًا ما يلاحظ في الممارسة العملية، ولكنه يثير تأملًا كبيرًا في دور القيم والالتزام في المؤسسة.</p>
	<p>7. التكوين السياسي</p> <p>يقدم التكوين السياسي، كما وصفه Mintzberg، نموذجًا تنظيميًا غير عادي وفوضوي. في هذا النموذج، لا يوجد تسلسل هرمي محدد ويسعى أعضاء المؤسسة إلى فرض وجهة نظرهم باستخدام السلطة التي يمتلكونها¹⁹⁸. ويتميز هذا التكوين بدinاميكيات سياسية مكثفة حيث يمكن للأعضاء في بعض الأحيان أن يعارضوا بعضهم البعض بشدة، وفي أحيان أخرى يتعايشون بشكل غير مستقر¹⁹⁹. والقرارات ضمن هذا التكوين ليست نتاج عمليات التخطيط أو الترشيح، بل هي نتيجة ألعاب سياسية معقدة حيث يكافح الفاعلون من أجل تأكيد مصالحهم وآرائهم²⁰⁰.</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Mintzberg, H. (2004). Le Management : Voyage Au Centre Des (Organisations, Deuxième Edition - Poche Broché – , pp409

¹⁹⁶ Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), pp21-53.

¹⁹⁷ Mintzberg, H. (1980). Ibid, 9(3), p281-296.

¹⁹⁸ Daft, R. L. (2019). Organization Theory and Design (13e Éd.). Stamford, Ct: Cengage Learning, pp232-234.

¹⁹⁹ Pfeffer, J. (2013). Organizational Design: Understanding The Relationship Between Structure and Performance. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp16-17.

²⁰⁰ Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). Organizational Dynamics: Text, Cases, And Readings (2e Éd.). Homewood, Il: Irwin, pp147-152.

تمثل التكوينات التنظيمية، كما طورها Mintzberg، نماذج نظرية تهدف إلى توصيف الهياكل والثقافات السائدة داخل مختلف المؤسسات. الهدف منها هو فهم آليات تشغيل المؤسسات وقيمها الأساسية وعمليات صنع القرار الخاصة بها. التكوينات التي حددها Mintzberg هي: التكوين المقاولاتي، التكوين الآلي، التكوين المهني، التكوين التقسيمي، التكوين الابتكاري، التكوين السياسي وتكوين المهمة. تلعب هذه التكوينات دورًا مهمًا لمختلف أصحاب المصلحة، من باحثين، المديرين والمؤسسات نفسها. توفر إطارًا تحليليًا لاستكشاف ومقارنة المؤسسات في سياقات متنوعة. حيث تقدم رؤى أساسية حول الثقافة التنظيمية وآليات التنسيق، وبالتالي المساهمة في تحسين إدارة الأعمال. كما انها تمكن من إجراء تقييم لممارسات التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي تسهيل التعديلات اللازمة لزيادة كفاءتها، إبداعها، مشاركة موظفيها، أو نفوذها السياسي، اعتمادًا على التكوين الأكثر ملاءمة. إن تطبيق هذه التكوينات مفيد للمؤسسات التي ترغب في التكيف مع بيئتها. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة تعمل في سياق سياسي معقد أن تستغل التكوين السياسي للتأثير بشكل إيجابي على اللوائح والاجراءات. وبالمثل، يمكن لمؤسسة مبتكرة شابة الاستفادة من التكوين الابتكاري لتشجيع الإبداع والتجريب.

تسمح هذه التكوينات، التي لها أهمية خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بالاستجابة بشكل مناسب لخصائصها، مثل الموارد المحدودة والحاجة إلى المرونة. ولذلك، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو الابتكار أن تدمج عناصر التكوين الابتكاري لتشجيع الإبداع والمرونة. ومن ناحية أخرى، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في بيئة منظمة أن تجد ميزة في اعتماد التكوين السياسي للتأثير على السياسات العامة لصالحها. فهي تسهل مواءمة الهياكل والثقافات مع الاحتياجات المحددة والبيئة المتطورة لكل مؤسسة.

1.3.2.1 تكييف الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نموذج Mintzberg

في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الضروري تقديم نسخة معدلة من نموذج Mintzberg تأخذ في الاعتبار خصوصياتها واحتياجاتها الفريدة. سيسمح لها بالاستفادة الكاملة من مفاهيم وأدوات النموذج مع التكيف مع واقعها التنظيمي. للقيام بذلك، من الضروري تعديل المتغيرات الرئيسية للنموذج، وهي الهيكل التنظيمي، أنظمة التشغيل، أنظمة الدعم، تدفق المعلومات والقيم المشتركة، لتتناسب بشكل أفضل مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ الهيكل التنظيمي:

من تكييف الهيكل التنظيمي وفقًا لنموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ينطوي على عدة تعديلات لتلبية احتياجاتها وواقعها بشكل أفضل. أولاً، تقليل المستويات الهرمية، مما يسمح بمزيد من التواصل المباشر واتخاذ القرارات بشكل أسرع²⁰¹. ويجب أن يكون هذا التبسيط مصحوبًا بتوضيح الأدوار

²⁰¹ Acar, A. E., & Acar, H. (2012). The Relationship Between Organizational Structure and Innovativeness: A Study of Small and Medium-Sized Enterprises. Journal Of Business Research, 65(12), pp115-122.

والمسؤوليات، مما يضمن أن كل عضو في المؤسسة يفهم دوره بوضوح يلعب التواصل دورًا مركزيًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجب أن يعزز الهيكل المبسط التواصل المفتوح والشفاف²⁰². بالإضافة إلى ذلك، يعد تفويض السلطة بشكل أكبر ضروريًا لتحرير الوقت والطاقة للتركيز على القضايا الاستراتيجية²⁰³ ثانياً غالبًا ما تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التكيف بسرعة مع تغيرات السوق. يسمح هذا الهيكل باتخاذ قرارات أسرع لأنه يمكن اتخاذ القرارات على مستوى أدنى في المؤسسة²⁰⁴. يمكن أن تتمتع الوحدات بسلطة اتخاذ القرارات التشغيلية دون الاضطرار إلى الانتقال إلى أعلى الهرم. أيضًا تحسين التنسيق داخل المؤسسة يعزز تبادل المعلومات وحل المشكلات بسرعة. غالبًا ما تكون عمليات الاتصال أقصر وأكثر مباشرة، مما يسهل نقل المعلومات الأساسية. كما تمنح للموظفين شعور أكبر بالمسؤولية والالتزام بالمشاركة في عملية صنع القرار وغالبًا ما يكون لديهم رؤية أكبر لتأثير عملهم على المؤسسة بأكملها²⁰⁵. يمكن أن يساعد الهيكل التنظيمي المبسط أيضًا في تقليل تكاليف التشغيل. أي انخفاض المستويات الهرمية يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإدارة والاتصالات. وهذا يمكن أن يحرر الموارد المالية لمبادرات أو استثمارات أخرى.

وأخيرًا، تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تفضيل التقارب بين الموظفين والتواصل المفتوح والمرونة من خلال الجمع بين هذه التعديلات، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل بكفاءة أكبر، وأن تكون أكثر مرونة، وأن تتكيف بشكل أفضل مع بيئة أعمالها المتغيرة باستمرار²⁰⁶.

➤ وظائف الدعم

يتطلب تكيف أنظمة الدعم، مثل البنية التقنية ووظيفة الدعم اللوجستي، وفقًا لنموذج Mintzberg داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اتباع منهج محدد يأخذ في الاعتبار خصائصها التنظيمية.

- نظام الدعم التقني:

وفقًا لـ Mintzberg، هي المسؤولة عن توحيد إجراءات العمل وتنسيق العمليات داخل المؤسسة²⁰⁷. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من المهم اعتماد هيكل أصغر حجمًا وأكثر مرونة في البنية التكنولوجية. وبدلاً من إنشاء أقسام رسمية مخصصة لتوحيد العمليات، يمكن للمؤسسة أن تشجع المزيد من التنسيق غير الرسمي²⁰⁸. على سبيل المثال، يمكنهم التركيز على التواصل المباشر بين الموظفين وتبادل المعلومات

²⁰² Robins, D., & Coulter, M. (2019). Organizational Behavior: Understanding And Managing People in Organizations. Pearson Education, p345.

²⁰³ Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2018). Strategic Management: Competitiveness And Globalization (13e Éd.). Cengage Learning, p123.

²⁰⁴ Parnell, J. A., Smith, B. R., & Slevin, D. P. (2019). Strategic Management of Small Firms. Sage Publications, p234.

²⁰⁵ Dodge, G. E. (2017). The Impact of Organizational Structure on Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. Journal Of Small Business Management, 55(2), pp263-283.

²⁰⁶ Kemp, S., & Williams, R. (2022). The Organizational Design of Innovation: A Systematic Review. Organization Studies, 43(1), pp1-29.

²⁰⁷ Braun, M., & Kaul, A. (2022). The Role Of Communication In Small Businesses: Op,Cit, 60(1),Pp 109-132.

²⁰⁸ Bard (2023). The Importance of a Smaller, More Flexible Technology Architecture for Small and Medium-Sized Enterprises. Journal Of Small Business Management, 61(1), pp123-141.

ضمن فرق متعددة الوظائف. وهذا يسمح بمزيد من المرونة في اتخاذ القرار والتكيف السريع مع تغيرات السوق²⁰⁹.

- وظيفة الدعم اللوجستي:

يمكن للمؤسسة تكيف وظيفة الدعم اللوجستي من خلال تبسيطها. وبدلاً من إنشاء هيكل لوجستي معقد، يمكنها أن تختار أساليب مرنة، مثل الاستعانة بمصادر خارجية لبعض المهام اللوجستية أو إقامة شراكات مع مقدمي الخدمات اللوجستية²¹⁰. على سبيل المثال، قد يقومون بالاستعانة بمصادر خارجية لإدارة سلسلة التوريد أو المحاسبة. بما في ذلك الموردين والموزعين، أن تدعم أيضًا أنظمة الدعم اللوجستي وإدارة العمليات وهذا يقلل من التكاليف الثابتة ويسمح لها بالتركيز على أنشطتها الأساسية²¹¹. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأتمتة العمليات اللوجستية تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الاعتماد على الهياكل المعقدة. يتطلب تكيف أنظمة الدعم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتباع هيكل مرن وقائم على الكفاءة. ومن خلال مصادر خارجية لوظائف معينة، وأتمتة العمليات وتشجيع المرونة، يمكن لها تحسين أنظمة الدعم الخاصة بها لتلبية احتياجاتها المحددة واستمرارية المنافسة في السوق.

➤ تدفق المعلومات

يعد تكيف تدفق المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرًا بالغ الأهمية لضمان التواصل الفعال والشفاف، نظرًا لحجمها وطبيعتها غير الرسمية في كثير من الأحيان. للقيام بذلك، هناك حاجة إلى العديد من التعديلات.

إنشاء قنوات اتصال بسيطة ويمكن الوصول إليها. قد يعني ذلك عقد اجتماعات منتظمة وجهًا لوجه، أو أدوات مراسلة فورية، منصات تعاون عبر الإنترنت، أو حتى شبكة داخلية بسيطة. وينبغي تصميم هذه القنوات لتسهيل التواصل بين أعضاء المؤسسة، وبالتالي تعزيز التدفق السلس للمعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع ثقافة التواصل المفتوح والشفاف²¹². وعلى قادة ومديري المؤسسة أن يكونوا قدوة من خلال تبادل المعلومات ذات الصلة بانتظام مع فرقهم. وهذا يبني الثقة داخل المؤسسة ويجعل الموظفين يشعرون بمزيد من المشاركة والاطلاع. هناك استراتيجية مهمة أخرى وهي تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة. يمكن للمؤسسة إنشاء مجموعات عمل متعددة الوظائف أو فرق متعددة التخصصات لتشجيع حل المشكلات بشكل تعاوني وإنشاء أفكار مبتكرة، يعد استخدام تقنيات المعلومات المتوافقة مع حجمها أمرًا ضروريًا. يمكن للمؤسسة الاستثمار في أنظمة إدارة المعلومات التي تعمل على تبسيط جمع

²⁰⁹ Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2023). Corporate Culture and Performance. (6 Ed), New York, Free Press, pp340-341.

²¹⁰ Chandran, R. (2022). The Impact of Outsourcing on Logistics Performance, Journal of Business Logistics, 43(1), pp1-15.

²¹¹ El-Moursy, M., & El-Sakka, N. (2021). The Role of Logistics Outsourcing in Improving Supply Chain Performance: Evidence from Egyptian Manufacturing Companies. Journal Of Supply Chain Management, 57(2), pp104-119.

²¹² D'agostino, A., & Petruzzelli, A. (2022). Communication In Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of The Literature. International Journal of Business Communication, 59(2), pp202-231.

البيانات ونقلها وتخزينها، مع ضمان أمنها²¹³. أيضا إجراء تقييم منتظم لفعالية تدفق المعلومات داخل المؤسسة وإجراء التعديلات حسب الحاجة. ويمكن القيام بذلك عن طريق جمع تعليقات الموظفين، قياس أداء قنوات الاتصال، أو مراقبة جودة نشر المعلومات وتوقيتها.

ومن خلال تطبيق هذه التعديلات، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنفيذ تدفقات المعلومات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية وواقعها التشغيلي، مما سيعزز التماسك الداخلي ويحسن عملية صنع القرار ويعزز الاستجابة للفرص والتحديات.

➤ الأيدولوجية

يعتبر تعزيز الأيدولوجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً بالغ الأهمية لتطوير ثقافة تنظيمية قوية ومتناسكة. ويمكن القيام بذلك من خلال إشراك الموظفين بشكل فعال في عملية تحديد وتعزيز القيم التنظيمية²¹⁴. ويمكن أن تأخذ هذه المشاركة شكل جلسات عصف ذهني، مجموعات عمل أو استطلاعات تهدف إلى جمع آرائهم ومقترحاتهم. ومن خلال السماح لهم بالمساهمة في تطوير القيم، فمن المرجح أن يتبناها الموظفون ويدمجونها في سلوكهم اليومي. حيث يعد خلق بيئة من الثقة داخل المؤسسة أمراً أساسياً. يجب أن يشعر الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم، طرح الأسئلة وتحدي الممارسات الحالية دون خوف من التهميش. وهذا يعزز الحوار المفتوح والصادق حول القيم²¹⁵ فالتقدير والالتزام والمسؤولية يعتبر عناصراً رئيسياً في المؤسسة. أيضا يمكن للمؤسسة مكافأة الموظفين الذين يجسدون القيم من خلال برامج التقدير، الترقية أو حوافز الأخرى. وهذا يرسل رسالة واضحة مفادها أن القيم أمر بالغ الأهمية وأن احترامها أمر ذو قيمة في المؤسسة²¹⁶. بالإضافة إلى ذلك، يعد التدريب والتوعية ضروريين للموظفين لفهم قيم المؤسسة وأهميتها بشكل كامل. يمكن تنظيم دورات تدريبية منتظمة أو دمج القيم في برامج تأهيل الموظفين الجدد. وهذا يضمن أن كل عضو في المؤسسة على دراية وملتزم بدعم هذه القيم كما يجب على القادة والمديرين تكرار قيم التي تبنى عليها المؤسسة بانتظام في اتصالاتهم الداخلية والخارجية. وهذا يظهر التزام الإدارة بها²¹⁷.

وعليه تشجيع مشاركة الموظفين، تعزيز بيئة الثقة، تقدير الالتزام والمسؤولية، توفير التدريب المناسب وتوصيل القيم باستمرار، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز ثقافتها التنظيمية والتأكد من أن القيم المشتركة للموظفين توجه السلوك والقرارات بشكل فعال.

²¹³ Braun, M., & Kaul, A. (2022). The Role of Communication in Small Businesses: A Systematic Review. *Journal Of Small Business Management*, 60(1), pp109-132.

²¹⁴ Stenholm, K., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Employees' Perceptions of The Importance of Organizational Values and Their Willingness to Act in Accordance with Them. *Journal Of Business Ethics*, 170(1), pp47-62.

²¹⁵ Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2022). The Influence of Employee Participation on Organizational Values and Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Business Research*, pp130, 224-236.

²¹⁶ Stenholm, K., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Employees' Perceptions of The Importance of Organizational Values and Their Willingness to Act in Accordance with Them. *Journal Of Business Ethics*, 170(1), pp47-62.

²¹⁷ Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2022). *Ibid*, p130.

1.3.2.2 اقتراح تصور نظري لتطبيق نموذج Mintzberg على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتكييف نموذج Mintzberg مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من الضروري أن نأخذ في الاعتبار خصوصياتها واحتياجاتها الخاصة. فيما يلي مقترح لنسخة معدلة من نموذج Mintzberg لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

➤ التكوين المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتمد تكييف التكوين المقاولاتي لنموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فهم متعمق لخصائص هذه المؤسسات. غالبًا ما تتميز بالمرونة وقدرتها على اتخاذ القرارات بسرعة، وهو ما يعد رصيدًا قيمًا في بيئة تنافسية دائمة التغير. في هذا التكيف، الهدف هو الحفاظ على هذه المرونة مع تعزيز نقاط القوة في التكوين المقاولاتي.

غالبًا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهيكل تنظيمي أقل تعقيدًا، لكنها تستطيع اعتماد هذا التكوين من خلال تشجيع الابتكار، المخاطرة والمرونة. ويلعب القادة دورًا مركزيًا في صنع القرار، مع الاهتمام بثقافة المبادرة الفردية. يتيح هذا التكيف للمؤسسة أن تظل مرنة وأن تغتنم الفرص المتاحة في السوق بسرعة. ويكمن أساس هذا التكيف في الاعتراف بالدور المركزي للمدير أو المؤسس على عكس المؤسسات الكبيرة، حيث يمكن أن يكون اتخاذ القرار هرميًا للغاية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها الفرصة لإقامة اتصال وتنسيق غير رسمي بين المدير والموظفين. وهذا يعزز التبادل المباشر للمعلومات، الأفكار والملاحظات، مما يتيح اتخاذ قرارات أسرع وأكثر رشادة.

الهدف الرئيسي من هذا التكيف هو تنمية وتعزيز روح المبادرة داخل المؤسسة. وهذا يعني تشجيع الابتكار، الإبداع والمجازفة بين الموظفين، مع الحفاظ على التوافق مع رؤية القائد وأهدافه. ينبغي للثقافة التنظيمية أن تعزز البحث عن فرص جديدة، والاستجابة لتحديات السوق، واستكشاف سبل جديدة للنمو. وعليه يقدم هذا التكيف الاستفادة من التكوين المقاولاتي، مع تكيفه مع الاحتياجات المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهو يسمح لها بالحفاظ على ميزتها التنافسية من حيث سرعة اتخاذ القرار وتشجيع الابتكار، وهي عناصر أساسية لنجاحها في بيئة ديناميكية.

➤ التكوين الآلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتمد تكييف التكوين الآلي لنموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حجمها وحاجتها إلى الكفاءة التشغيلية. تم تنفيذ هذا التكيف من خلال مراعاة القواعد الأساسية للتكوين الآلي مع تعديلها لتتوافق مع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبسيط هيكلها باستخدام إجراءات أقل رسمية مع الحفاظ على التنسيق الفعال. يمكن تبسيط أنظمة التشغيل لتلائم حجمها، ويمكن أن يعتمد تدفق المعلومات على الاتصالات المباشرة. وهذا يتيح للمؤسسة أن تصبح أكثر كفاءة دون تبني البيروقراطية بشكل مفرط.

الهدف الرئيسي من هذا التكيف هو تمكين المؤسسة من الاستفادة من فوائد الكفاءة والتنسيق المرتبطة بتكوين الآلي، مع تجنب البيروقراطية المفرطة التي يمكن أن تعيق مرونتها. وللقيام بذلك، يمكن للمؤسسة تبسيط هيكلها التنظيمي عن طريق الحد من إضفاء الطابع الرسمي المفرط على الإجراءات والعمليات. ويستند هذا التكيف إلى مقارنة أكثر واقعية وأقل صرامة في التعامل مع الهيكلة. حيث يمكن للمؤسسة أن تتحمل عمليات أقل رسمية مع الحفاظ على التنسيق الفعال من خلال الاتصال المباشر والتعاون الداخلي. يمكن أيضاً تبسيط أنظمة التشغيل لاستيعاب الحجم والموارد المحدودة للمؤسسة، مما يؤدي إلى التخلص من الخطوات غير الضرورية أو الزائدة عن الحاجة. بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصالات المباشرة بين أعضاء المؤسسة لتدفق المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي تعزيز السرعة والدقة. هذا ما يسمح بيروقراطية أقل واكتساب الكفاءة التشغيلية دون المساس بمرونتها الطبيعية.

هذا التكوين يسمح للمؤسسة بتحسين هيكلها التنظيمي حتى تتمكن من الاستفادة من العمليات الفعالة مع الحفاظ على المرونة وقدرتها على التكيف. وهو يعتمد على فهم متعمق لاحتياجات وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع السعي لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية في سياق الموارد المحدودة.

➤ التكوين المهني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بخبرة فنية أو مهنية محددة، فيمكنها إنشاء هيكل مهني مناسب وهذا ينطوي على التطوير المهني المستمر لموظفيها والتعاون بين المهنيين. وبالتالي يمكنها الاستفادة من خبراتها المتميز.

يعتمد تكييف التكوين المهني لنموذج Mintzberg على الاعتراف بأن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها خبرة فنية أو مهنية محددة تشكل ميزة تنافسية. تم تنفيذ هذا التعديل مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للمؤسسة من حيث التطوير المهني والتعاون.

الهدف الرئيسي من هذا التكيف هو السماح للمؤسسة بالاستفادة من خبراتها المميزة مع الاهتمام بالتطوير المستمر لموظفيها. ولتحقيق ذلك، يمكن للمؤسسة إنشاء هيكل احترافي يشجع التعلم والتعاون بين المهنيين. ويستند إلى الفهم العميق لنقاط القوة لدى المؤسسة، والتي تكمن غالباً في خبراتها الفنية أو المهنية المحددة. حيث يمكنها الاستثمار في التطوير المهني لموظفيها من خلال توفير فرص التدريب والتطوير عبر برامج تدريبية متخصصة، شهادات مهنية، أو شراكات مع المؤسسات التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تشجيع التعاون بين المهنيين من خلال التواصل المفتوح وإنشاء مساحات حيث يمكن للموظفين تبادل معارفهم وخبراتهم. وبالتالي يمكن للمؤسسة الاستفادة من التآزر بين الموظفين وتعزيز مكانتها في السوق من خلال خبراتهم المميزة.

هذا التكيف للتكوين المهني يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستغلال الكامل للخبرة الفنية أو المهنية. وهو يعتمد على فهم المزايا التنافسية الفريدة للمؤسسة ويسعى إلى تعظيم إمكاناتها من حيث التطوير المهني والتعاون.

➤ التكوين الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يقودها الابتكار أن تتبنى التكوين الابتكاري من خلال تشجيع الإبداع والمرونة واستقلالية الفريق. يمكنهم تنفيذ أساليب إدارة المشاريع الرشيقة ومساحات العمل التعاونية لدعم هذا التكوين.

يعتمد تكييف التكوين هذا التكوين على الابتكار، الإبداع والبحث المستمر عن حلول جديدة لتظل المؤسسة قادرة على المنافسة في السوق.

الهدف الرئيسي من هذا التكيف هو تمكين المؤسسة من تهيئة بيئة مواتية للإبداع مع الحفاظ على هيكل تنظيمي مرن وسريع الاستجابة. ويرتكز هذا التكيف على عدة أسس أساسية، فيجب على المؤسسة تعزيز ثقافة تتمتع فيها الفرق باستقلالية كبيرة لاستكشاف أفكار جديدة واتخاذ المبادرات. تعد هذه المرونة ضرورية لتمكين الموظفين من التكيف بسرعة مع التغييرات والاستجابة للفرص الناشئة. أيضا الاعتماد على أساليب إدارة المشاريع المرنة، لتشجيع عملية اتخاذ القرار السريعة والمتكررة. وهذا يجعل من الممكن اختبار الأفكار الجديدة بسرعة وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها. كما يمكن للمؤسسات إنشاء مساحات عمل فعلية أو افتراضية تعزز التعاون متعدد التخصصات. تم تصميم هذه المساحات لتشجيع المناقشات المفتوحة ومشاركة الأفكار وحل المشكلات بشكل جماعي. إضافة الى زراعة ثقافة الابتكار ومكافأته من خلال برامج مكافأة للأفكار الابتكارية، جلسات عصف ذهني منتظمة وحوافز للإبداع.

يسمح هذا التكيف بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء قادرة على المنافسة في بيئة متغيرة باستمرار من خلال الاهتمام بالإبداع، المرونة والاستقلالية مع توفير أنظمة الدعم اللازمة لتحويل الأفكار الابتكارية إلى إنجازات ملموسة. وهو يرتكز على إدراك أن الابتكار غالباً ما يكون محركاً رئيسياً للنمو فتصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال تطوير منتجات، خدمات أو عمليات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

➤ التكوين السياسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تكييف التكوين السياسي لنموذج Mintzberg للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أهمية حاسمة في بيئة اقتصادية حيث يمكن أن يكون للقرارات السياسية والتنظيمية تأثير كبير على نجاحها. ويستند هذا التكيف إلى حاجة المؤسسة إلى فهم القضايا السياسية التي تهمها والاستجابة لها بشكل استباقي. وبالتالي، يمكن للمؤسسة العاملة في قطاعات حساسة للأنظمة أو تسعى للتأثير على السياسات العامة أن تستفيد من هذا التكيف. وهو يعتمد على أسس متينة مثل الفهم المتعمق للسياق السياسي، تطوير مهارات الضغط، المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار السياسي، وتعزيز الشبكات السياسية. والهدف هو تمكين المؤسسة من الدفاع عن مصالحها، المساهمة بنشاط في صياغة السياسات العامة وتقليل العقبات السياسية التي قد تعيق نموها. وبالتالي فإن هذا التكيف يشكل رافعة أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى الازدهار في البيئات التي تلعب فيها السياسة دوراً مهماً في نشاطها.

➤ تكوين المهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتمد تكييف تكوين المهمة لنموذج Mintzberg على فهم الأسس الثقافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وعلى الرغم من أن هذا التكوين ليس شائعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يمكن تكييف بعض العناصر لتعزيز هويتها والتزامها. يعتمد هذا التكيف على خلق وتعزيز القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية المشتركة داخل المؤسسة. وبالتالي يمكنها من تطوير تماسك داخلي قوي، وتنمية شعور الموظفين بالانتماء وتشجيع التزامهم بأهداف المؤسسة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحفيز أكبر للموظفين، تحسين الاحتفاظ بالموظفين وتوفير جو عمل أكثر انسجاماً. الهدف من هذا هو خلق ثقافة مؤسسية قوية وموحدة تساهم في هوية ونجاح المؤسسة، حتى في السياقات التي لا يكون فيها تكوين المهمة هو السائد. وبالتالي يسمح هذا التكيف بالاستفادة من العناصر الإيجابية لهذا التكوين لتعزيز موقعها في السوق وقدرتها التنافسية. تشير هذه التكوينات على أنها أشكال نقية. إذا لم تكن هناك مؤسسات حقيقية تأخذ حَقاً شكل إحدى هذه التكوينات النقية، فهناك مع ذلك بعض المؤسسات التي تقترب منها بشكل ملحوظ. فهي في النهاية مجرد كلمات وأرقام مرسومة على الورق وليست الواقع نفسه. ف المؤسسات أكثر تعقيداً من هذا وما يشكله هذا الأخير هو نوع من النظرية، أو على الأقل مكونات النظرية؛ وهي، مثل كل نظرية، تبسط بالضرورة، وبالتالي تعطي رؤية مشوهة للواقع. ومع ذلك، فإن المشكلة تكمن في أنه، على الأقل في بعض المجالات، لا يمكننا العمل بدون نظرية (ضمنياً وليس صريحاً)، ولهذا السبب لا يتعين علينا في كثير من الأحيان الاختيار بين النظرية والواقع، بل بين نظريات مختلفة. إن ما لدينا هو انطباعات عن الواقع تشكل نظريات ضمنية. ويتم تعزيزها في بعض الأحيان بإطار واضح لتحديد المفاهيم ومراعاة العلاقات المتبادلة القائمة بينها - وبعبارة أخرى مع نظريات رسمية مبنية على تحقيقات منهجية معروفة تحت مصطلح البحث، أو على الأقل من الاعتبارات المنهجية للمفاهيم. وفي الواقع، لا يمكن فهم بعض الظواهر دون مثل هذه المساعدات ولهذا السبب نستنتج أن التكوينات موجودة بالفعل. فميزة التكوين تأتي من نوع من الانسجام الداخلي مقروناً بنوع من الانسجام الخارجي.

الخلاصة:

عد دراسة والتحليل النظري لتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ذا أهمية بالغة في فهم التركيب والوظائف الرئيسية لهذه الأنواع من المؤسسات. يقدم نموذج Mintzberg إطاراً فعالاً لتحليل الهياكل التنظيمية من خلال تركيزه على الأدوار المختلفة التي تلعبها الفرق الإدارية في المؤسسة. ان نقطة القوة الرئيسية لنموذج Mintzberg تكمن في قدرته على تفسير الديناميات التنظيمية من خلال تحديد الأدوار الرئيسية التي تشغلها وحدات المؤسسة. يسمح هذا النهج بفهم توازن السلطة والتفوق في تنظيم المؤسسة وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح. ومع ذلك، يظهر نموذج Mintzberg بعض الضعف عند تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن أن يكون التكيف مع هياكله المعقدة تحدياً للمؤسسات ذات الموارد المحدودة. يفتقد النموذج أيضاً إلى التحديثات التي قد تكون ضرورية لتوفير فهم شامل لتحديات العصر الرقمي الحديث. وبالتالي، يمكن القول إن تحليل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Mintzberg يوفر إطاراً قوياً للفهم، ولكن يتطلب تكييفاً وتوجيهاً دقيقين لتناسب السياق الفريد لهذه المؤسسات.

2 الجزء التطبيقي

دراسة الحالة

تمهيد:

تتناول هذه الدراسة الجزء التطبيقي تكاملاً للجانب النظري الذي تم استعراضه في الأقسام السابقة، حيث سنسعى لفهم كيفية تطبيق نموذج Mintzberg على الواقع العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لضمان التحقيق الشامل والدقيق، تم اعتماد المنهج النوعي للدراسة، حيث تتيح هذه الطريقة للباحث التفاعل مع تفاصيل وسياقات معينة داخل المؤسسات المستهدفة.

تم اللجوء إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات البحثية، حيث استخدمت المقابلات والملاحظات كأساليب فعّالة لجمع البيانات. هذا التوجه نحو المنهج النوعي يتيح لنا فهماً للتجارب والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات من خلال تبادل الآراء وتوجيه الانتباه إلى التفاصيل الدقيقة.

وفي سياق تحليل البيانات، يعتمد هذا البحث على استخدام برنامج MAXQDA، الذي يعتبر أداة تحليل قوية ومتقدمة. سيساهم هذا البرنامج في فحص البيانات المستمدة من المقابلات والملاحظات بشكل منهجي ومنظم، مما يسمح باستخلاص الأنماط والاتجاهات ذات الصلة بتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمفاهيم نموذج Mintzberg. وسنحاول في هذا الجزء التطبيقي تقديم استنتاجات فعّالة وتوصيات قائمة على البيانات النوعية والتحليل العميق، مما يساهم في إثراء الفهم العام لتحليل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجيه المستقبل للأبحاث في هذا المجال.

2.1 منهجية البحث:

تعتمد منهجية البحث في هذه الدراسة على توجه نظري مبني على طريقة تصور المعرفة والحصول عليها. ويتم التمييز بين ثلاثة مواقف معرفية، الموضوعية، البنائية، والذاتية. فالموضوعية تقوم على البحث عن الأسباب، التأثيرات والتفسيرات، باستخدام أساليب البحث التجريبية أو شبه التجريبية²¹⁸، في حين تنظر الوضعية البنائية إلى المعرفة باعتبارها بناء اجتماعي يعتمد على عناصر مثل اللغة والوعي والمعاني المشتركة²¹⁹. أخيراً، تتضمن الذاتية فهماً متعمقاً لسلوكيات البشرية من خلال إعادة بناء منظور المعرفة. الجهات الفاعلة، والنظر في المفاهيم والممارسات ضمن سياقها المحدد²²⁰.

ولهذا البحث، فإن الوضعية المعرفية لهذا البحث هي البنائية، الذي يسلط الضوء على منهجية استكشافية وتفسيرية. ويهدف المنهج التفسيري إلى فهم الظاهرة من وجهة نظر المشاركين، مع الأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والمؤسسي الذي تحدث فيه²²¹. إن الأنطولوجيا الأساسية هي نموذج تفسيري، مع التركيز على تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من منظور اجتماعي²²². ويرى هذا المنظور أن العوامل التفسيرية لتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يتم فحصها في ضوء الإطار المرجعي للأفراد الذين يشكلونها والسياق الاجتماعي العام الذي يعملون فيه.

وبالتالي، يعتبر النهج النوعي، المتجذر في الفلسفة التفسيرية، هو الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة. ستوفر هذه المنهجية فهماً أفضل لتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياقها المحدد.

2.1.1 منهج دراسة الحالة:

منهجية دراسة الحالة، كأسلوب بحث لها تاريخ طويل في العلوم الاجتماعية، وخاصة في العلوم الإنسانية²²³. تركز طريقة البحث هذه عادة على الفحص المتعمق لظاهرة ما في سياقها الطبيعي، باستخدام مجموعة متنوعة من طرق جمع البيانات²²⁴.

إن استخدام دراسة الحالة كمنهجية نوعية يعتبر طريقة بحث مناسبة للإجابة على أسئلة "كيف" و"لماذا"²²⁵. وعلى عكس الموقف الوضعي الذي يفترض وجود واقع موضوعي يمكن دراسته وقياسه كميًا، فإن المنهج

²¹⁸ Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approach* (4th Ed.). Sage Publications, p14.

²¹⁹ Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Sage Publications, P103.

²²⁰ Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th Ed.). Sage Publication, p13.

²²¹ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Ed.). Sage Publications, p25.

²²² Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp570-581.

²²³ Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, p13.

²²⁴ Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, P43.

²²⁵ Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, p17.

التفسيري يرى أن الواقع متعدد ومعقد، وأنه يتشكل من خلال تجارب الأفراد وسياقاتهم²²⁶. يهدف الباحثون الذين يتبنون هذا المنهج إلى فهم السياق المحدد الذي تحدث فيه الظاهرة قيد الدراسة ومن ثم تطوير تفسير يعتمد على هذه الفهم السياقي²²⁷.

تولد دراسات الحالة المعرفة من خلال التركيز على حالات محددة واستخدام التعميم التحليلي بدلاً من التعميم الإحصائي²²⁸. يتضمن التعميم التحليلي دراسة ظاهرة ما في سياقها الواقعي من أجل المساهمة في نظرية، نموذج أو مفهوم أوسع²²⁹. يتيح هذا المنهج للباحثين استكشاف جوانب مختلفة من المؤسسة، من الحياة الفردية إلى المجموعات التنظيمية إلى السياسات الوطنية، وتحليل أنماط السلوك ضمن هذه السياقات²³⁰. في المجال التنظيمي، تم استخدام دراسات الحالة التفسيرية على نطاق واسع لاكتشاف وجهات نظر جديدة ولإنشاء فرضيات حول الجوانب المختلفة للمنظمات وقضاياها²³¹. وتتميز هذه الدراسات بدراساتها للظواهر المعاصرة في سياقها الواقعي، وقدرتها على الإجابة على أسئلة "كيف" و"لماذا"، واستخدامها للمقابلات والمواد الوثائقية لجمع البيانات²³².

هناك ثلاثة أنواع من دراسات الحالة التي تستخدم هذا المنهج. النوع الأول يتضمن استكشاف حالة معينة بعمق لفهمها بشكل أفضل²³³. أما النوع الثاني، وهو دراسة الحالة الآلية، فيتضمن فحص حالة معينة من أجل تقديم نظرة ثاقبة لمشكلة معينة أو تطوير نظرية موجودة²³⁴. وأخيراً، يتضمن النوع الثالث فحص دراسات حالة متعددة في وقت واحد من قبل العديد من الباحثين لفهم ظاهرة معقدة بشكل أفضل²³⁵. يكمن هدف هذه الدراسة في كيفية تكييف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكوينات التنظيمية المختلفة التي اقترحتها Mintzberg بشكل يمكنها من تجاوز المعضلات التنظيمية التي تواجهها خلال فترة نموها وتحقيق أهدافها. سيتم إجراء البحث بالاعتماد على البيانات النوعية، مع دراسة حالة مؤسسة. يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فهم أفضل لكيفية استخدام التكوينات التنظيمية لتحسين أداء أعمالهم والمساهمة في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي، يتوافق هذا البحث مع الفئة الثانية لتصنيف. وقد تم توجيه اختيار طريقة البحث بطبيعة أهداف نوع الأسئلة التي هيكلت هذا البحث، هذا منهج اقترح كثيرا في المؤلفات (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Benbasat et al., 1987).

²²⁶ Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications. pp 105-117.

²²⁷ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd Ed.). Op. Cit, p10.

²²⁸ Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design And Methods (5th Ed.), Op. Cit, p14

²²⁹ Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. Op. Cit,

²³⁰ Merriam, S. B. (1998), Ibid, p20.

²³¹ Yin, R. K. (2014). Ibid, p15

²³² Stake, R. E. (1995). Ibid, p17

²³³ Yin, R. K. (2014). Ibid, p16

²³⁴ Stake, R. E. (1995). Ibid, p19

²³⁵ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994), Ibid, p256.

(2003). وهي الميزة الممنوحة من دراسة الحالة في دراسة الظاهرة في سياقها والتي تجعل هذه الطريقة الأنسب يدرس هذا البحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن سياقها التنظيمي.

2.1.1.1 بروتوكول دراسة الحالة

ان أحد أهداف الدراسة هو انشاء نموذج نظري متكامل وسليم من الناحية النظرية ومعتبر عن الواقع يمكنه المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في مشكلة تحليل وفهم التنظيم والمتغيرات التي تعمل على التأثير عليها، يركز البحث على العلاقة الموجودة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل التنظيمية المختلفة المتعلقة بهما من المنظور التنظيمي.

يقترح Yin خمسة مكونات لدراسات الحالة:

- أسئلة الدراسة.

- اقتراحاتها إن وجدت

- وحدتها/ وحداتها في التحليل

- الربط المنطقي بين البيانات والمقترحات.

- معيار تفسير النتائج.

أسست أسئلة البحث ماذا، كيف ولماذا لتحديد الاستراتيجية ذات الصلة لاستخدامها. في هذه الدراسة، تؤدي طبيعة الأسئلة إلى دراسة حالة استكشافية- تفسيرية. وكما اقترح Yin، أنه يمكن لدراسات الحالة أن تناقش الاقتراحات النظرية أو لتطوير إطار وصفي لتنظيم بيانات الحالة Yin. ستعتمد هذه الدراسة على إطار البحث المفاهيمي لدراسة موضوع تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg. يمكن أن تكون وحدة التحليل في دراسة الحالة فرد، مجموعة، مؤسسة، دولة أو ظاهرة.

2.1.1.1.1 الإجراءات:

➤ اختيار الحالة:

يشير Kates الى أن عملية اختيار دراسة الحالة تشكل تحديا كبيرا للباحثين حيث يجب عليهم اختيار الحالات التي تكون غنية بالمعلومات والتي يمكنها أن تجيب وتفسر أسئلة الدراسة. ووفقا لبحوثنا السابقة في المجال وخبرتنا الشخصية وجدنا أن أفضل مكان لدراسة اشكاليتنا هو مؤسسة ذات مسؤولية محدودة كولينكو. وهي مؤسسة جزائرية تأسست عام 2007، متخصصة في تصنيع جميع أنواع الأعمدة والفوانيس. يقع مقرها الرئيسي في المجمع الصناعي للحراش. يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في تصنيع الفوانيس ومختلف أنواع الأعمدة الفولاذية لاستخدامات متنوعة مثل الإضاءة العامة، وإضاءة البنية التحتية للمدن والمرافق الرياضية، وأعمدة إشارات المرور، وأعمدة الاتصالات ونقل الطاقة الكهربائية، وأعمدة الشعارات، وأعمدة طواحين الهواء. كما تجدر الإشارة الى أن عدد موظفيها بلغ سنة 2018 حوالي 130 موظفا وانخفض الى 65 سنة 2022، كما يبلغ رأسمالها حوالي 1.000.000.00 دج.

تحتوي المؤسسة على المصالح التالية:

- الإدارة العامة
- المصلحة المالية
- مصلحة الإنتاج
- المصلحة التجارية
- مصلحة الموارد العامة
- الاتصالات الأولية:

تمثل مرحلة الاتصالات الأولية نقطة التماس الأولى مع الميدان، فهي تعطي للباحث تصورا عن البحث ومرآله، حيث مرت بمرحلتين هما:

- **المرحلة 1:** وكانت عبارة عن لقاء بين الباحث ومدير المؤسسة، وشمل اللقاء نقاشا حول أسباب البحث والطرق المستعملة فيه وذلك حتى تتم الموافقة النهائية للترخيص، تجدر الإشارة أنه تم منعنا من القيام بأي استبيانات، تسجيلات صوتية، فيديو أو استعمال أي وسيلة لم يصرح بها، وتم تحذيرنا عن خروج أي معلومات حساسة سيتحملها تبعاتها الباحث كاملة.

- **المرحلة 2:** قام الباحث في هذه المرحلة بشرح فكرة البحث بشكل متعمق لمسؤول في المؤسسة لكي يتسنى لهم أخذ فكرة عنه، وسيساعدهم هذا في تدقيق اجاباتهم أثناء القيام بالمقابلات.

➤ اختيار عينة الدراسة:

لقد قمنا باختيار عينة مناسبة وراعينا فيها قرب المشارك من متغيرات الموضوع وهم:

الجدول رقم (9): عينة الدراسة

المنصب	الدور
مسؤول الخدمات اللوجيستية	تلبية طلبات الشراء، إدارة المخزون ادارة الخدمات اللوجيستية من نقل وتسليم السلع
مسؤول التسويق	تسويق المنتجات وإدارة العلاقة مع الزبائن
مسؤول الموارد البشرية وإدارة الجودة	مسؤولة الموارد البشرية البحث عن واختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، التأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والتدريب المناسبين لأداء وظائفهم. تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة تحديد المعايير التي يجب أن تلبىها المنتجات أو الخدمات
محاسب	جمع وتسجيل وتحليل البيانات المالية وتقديم المشورة المالية للإدارة.
المسؤول التقني	التخطيط والتنفيذ والمراقبة للمشاريع، إدارة فرق العمل، التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لضمان فهمهم للأهداف والخطط للمؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

➤ جدول المقابلات:

نظرا للوقت المطول التي تأخذها المقابلات الشخصية قررنا جدول المقابلات المباشرة ليتسنى للباحث والمشاركين في المقابلات أخذ وقت كافي ولكيلا يكون الوقت الغير مناسب مؤثرا على مصداقية الإجابات والنتائج، تمت الجدولة على الشكل التالي:

الجدول رقم (10): جدول المقابلات

المشارك	وقت المقابلة
مسؤول الخدمات اللوجيستية	يومي الأحد والثلاثاء من 10 صباحا الى 12 زوالا
مسؤول التسويق	يومي الخميس والأربعاء من 10 صباحا الى 12 زوالا
مسؤول الموارد البشرية وإدارة الجودة	يومي الأحد والثلاثاء من 8 صباحا الى 10 صباحا
محاسب	يومي الخميس والأربعاء من 8 صباحا الى 10 صباحا
المسؤول التقني	يومي الاحد والاثنين من 8 صباحا الى 10 صباحا

المصدر: من اعداد الباحث

2.1.1.1.2 أدوات جمع البيانات:

تمت مواءمة عملية اختيار طرق جمع البيانات مع المنهج القائم على الأدلة والتفسيرات الاجتماعية والثقافية²³⁶، حيث تم التركيز على البحث عن العمق والتعقيد في البيانات. وتم الاعتماد على الدراسات الاستكشافية والمقابلات لتوفير فهم شامل ودقيق للموضوع الذي تتم دراسته. لقد أثبت البحث النوعي نفسه كوسيلة مناسبة لتحليل الظواهر الاجتماعية والثقافية التي لا يمكن الوصول إليها دائما بالطرق الكمية. ولذلك تم اختيار أسلوب المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات²³⁷ لأنه يتيح للباحث الحصول على رؤية متعمقة وتفصيلية للعوامل التنظيمية التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفيما يتعلق بالمقابلات، تم النظر في ثلاثة أنواع رئيسية. أولاً، تتبع المقابلات المؤسسة جدولاً رسمياً للأسئلة المحددة مسبقاً. ثانياً، تعد المقابلات غير المؤسسة أكثر مرونة، حيث يتم تطوير الأسئلة بناءً على الإجابات المقدمة أثناء المقابلة. وأخيراً، تقع المقابلات شبه المؤسسة في المنتصف، باستخدام مجموعة من الأسئلة المعدة مع السماح بالمرونة لاستكشاف الجوانب غير المتوقعة²³⁸. وسيتم تحديد الاختيار بين هذه الأنواع من المقابلات بناءً على الاحتياجات المحددة للبحث، بهدف الحصول على رؤية أكثر شمولاً للموضوع قسمناها الى 3 أجزاء:

- أسئلة شخصية: وهي عبارة عن أسئلة عامة الغرض منها تحديد دور الشخص في المؤسسة

²³⁶ Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p177.

²³⁷ Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp101-102.

²³⁸ Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). Qualitative interviewing: The art of hearing data (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp (112-113)

- أسئلة محددة: وهي أسئلة نصف مفتوحة تخدم جوانب الموضوع وفرضيات الدراسة
- أسئلة عامة: وتمثل أسئلة مغلقة وذلك لتغطية الجوانب التي لم تغطيها الأسئلة المحددة ويغلب عليها الجانب الميداني.

2.1.1.1.3 مراحل المقابلة:

- لقد تم عملية إجراء المقابلات على 3 مراحل مهيكلة وهي:
- **تطوير دليل المقابلة:** قبل إجراء المقابلات، الخطوة الأولى هي إنشاء دليل المقابلة. يعد هذا الدليل بمثابة مرجع لتوجيه المحادثة نحو موضوعات وأسئلة بحثية محددة. فهو يسمح للباحث بتحديد الأسئلة التي يجب طرحها، وبأي ترتيب، وكيفية طرح هذه الأسئلة واستكشافها بشكل أكبر. بالإضافة إلى ذلك، فهو يقدم إرشادات حول كيفية الرد بعد كل سؤال. من الضروري أن ندرك أن المقابلات تختلف عن أسئلة البحث، وأن الأشخاص قد يتبنون نظريات مختلفة عن تلك التي يستخدمونها، وأن المقابلات عبارة عن تفاعلات اجتماعية معقدة، وأن الشهادة الفردية لا تشكل دليلاً قوياً. لقد قمنا ببناء دليل للمقابلة الشبه منظمة يتمحور على الأسئلة المفتوحة، النصف مفتوحة والمغلقة المتمحورة حول موضوع الدراسة والمتمركز على الأسئلة المرتبطة بشكل مباشر بالموضوع، وذلك لتقليل نسبة التحيز في البحث، كما تجدر الإشارة إلى أنه سيتم طرح أسئلة إضافية عندما يكون ذلك مناسباً بناءً على إجابات المستجوبين، وذلك للسماح للمشاركين بمناقشة مواضيع الدراسة بطريقة مناسبة والحصول على ردود متعمقة.
 - **اختبار دليل المقابلة:** الخطوة الثانية تتضمن الاختبار الأولي لدليل المقابلة. تسمح هذه المرحلة باختبار بعض أو كل جوانب الأداة المستخدمة في الدراسة من أجل اكتشاف المشكلات المحتملة غير المتوقعة وحلها. في هذه الدراسة، تم تطبيق دليل المقابلة على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل عن بعضهم البعض. ضمنت هذه المرحلة فهمًا موحداً للأسئلة، وتحسين صياغة الأسئلة الغامضة، وتعزيز مصداقية الأسئلة ميدانيًا.
 - **إجراء المقابلات:** الخطوة الثالثة تتكون من إجراء المقابلات فعلياً وفقاً للدليل الذي تم تطويره. تشكل المعلومات التي تم جمعها خلال هذه المرحلة مصدراً أساسياً للبيانات للدراسة.
 - **الملاحظات:** بالإضافة إلى المقابلات، أتاحت هذه الخطوة الرابعة جمع بيانات إضافية من خلال الملاحظة المباشرة للجوانب ذات الصلة بسياق الدراسة.

2.1.2 التحليل الموضوعي:

تحليل البيانات النوعية يدور حول فحص، تصنيف، جدولة وإعادة تجميع الأدلة التجريبية لمعالجة العلاقات الأولية على النحو المحدد في الإطار النظري وذلك لتحديد المفاهيم والعلاقات الناشئة²³⁹. تحليل الموضوعات هو أحد الطرق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع

²³⁹ Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach (4th ed.), Op. Cit, p194.

البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد إجابة سؤاله البحثي. قد يتم التحليل الموضوعي من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات.

➤ الترميز

لترميز البحوث النوعية طرق كثيرة لكن تركيزنا في هذا البحث سيكون على طريقة الترميز الوصفي وهي تلخيص كل مقطع أو جملة في كلمة أو كلمتين، علماً أن الجملة الواحدة يمكن أن تتضمن أكثر من ترميز في بعض الأحيان، هذا الترميز مناسب لتحليل كل أشكال البيانات تقريباً مثل المقابلة، الملاحظة، الوثائق، المدونات، الصور والفيديو. هنالك عدة تصنيفات للترميز ذكرها Saldaña في ستة أنواع هي²⁴⁰:

✓ التشابه: أشياء تحدث بنفس الطريقة

✓ الاختلاف: أشياء تحدث بطرق مختلفة

✓ التكرار: أشياء تحدث غالباً أو بشكل متكرر

✓ التسلسل: أشياء تحدث بترتيب معين

✓ التعلق: أشياء تحدث بشكل متعلق مع أنشطة وأحداث أخرى

✓ السببية: حدوث شيء يكون سبباً في ظهور شيء آخر

ملاحظة: ليس بالضرورة استعمال جميع الترميزات في بحث واحد فقد نجد نوعاً ولا نجد آخر Saldaña.

➤ المواضيع

بعد كتابة الترميزات تأتي مرحلة كتابة الموضوعات والتي هي الناتج النهائي من الترميزات، فبعد تحليل البيانات إلى ترميزات كثيرة وصغيرة تأتي مرحلة تحويلها إلى موضوعات كبيرة وقليلة، هذا التحويل يتم من خلال جمع الترميزات المتماثلة أو المتشابهة أو المتقاربة في تصنيف واحد يسمى موضوع، هذه الموضوعات الأساسية التي قد تنقسم إلى عدة مواضيع فرعية.

➤ انشاء العلاقات

بعد الانتهاء من عملية انشاء المواضيع تأتي مرحلة إيجاد علاقات الترابط بين المتغيرات والتي تمثل أساس هذا البحث، حيث يمكن استنتاج تحليل مناسب لتلك العلاقات ونمذجتها وإنتاج أفكار أو نظريات جديدة.

➤ برنامج MAXQDA

MAXQDA هو برنامج يدعم أساليب البحث النوعية، حيث أنه يساعد على تنظيم وتحليل وإيجاد محتوى ذي رؤية ثاقبة في بيانات غير منظمة أو نوعية مثل المقابلات و الاستطلاع والمقالات ووسائل التواصل الاجتماعي وصفحات الويب، ان التحليل بالطرق اليدوية يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين خصوصاً مع الحجم الكبير للبيانات التي يصعب ربطها واكتشاف العلاقات المخفية بينها، كما يساعد البرنامج على إدارة البيانات بشكل مهيكلي مرئي وبالتالي يتيح الاستفادة القصوى من البيانات.

²⁴⁰ Saldana, J. (2016). The Coding Manual for Qualitative Researchers. Sage Publications Inc.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على برنامج MAXQDA لتحليل البيانات النوعية وتميزها واستخراج المواضيع الرئيسية للبحث.

2.1.3 مصداقية الدراسة:

تعتمد الدراسة على عدة معايير ينبغي أخذها في عين الاعتبار والتي تعتبر أساساً لصحة المنهجية والنتائج المتوصل إليها، يختصرها Yin في:

➤ **بناء الصلاحية:** وهي عملية بناء الهيكل العام للدراسة وقد اقترح 3 مبادئ في جمع البيانات لضمان صحة بناء الدراسة، وقد تم اعتماد هذه العمليات في جمع البيانات على النحو التالي:

- **استخدام مصادر متعددة:** اعتمدت دراستنا على أسلوب المقابلة والذي يعتبر أداة ممتازة في جمع البيانات الميدانية الناتجة عن تراكم الخبرات مع الزمن، إضافة إلى أسلوب الملاحظة الذي يساعد بدوره على تحليل العمليات الداخلية بدقة.

- **انشاء سلسلة من الارشادات:** لقد تم الاعتماد على تسلسل منهجي في الدراسة مستند على البروتوكولات مثل دليل دراسة الحالة ودليل المقابلة.

- **التحقق من مخطط الترميز:** تم استخدام برنامج MAXQDA للمساعدة في إدارة وتحليل البيانات النوعية حيث وفر لنا الطرق المثالية للترميز والتحليل.

➤ **الصلاحية الداخلية:** تتعلق بنسبة ربط البحث مع الأدبيات وبدرجة استنتاجات الباحث فيما يتعلق بالعلاقات بين المتغيرات، ومنه نقول أن بحثنا تركز أساساً على الأدبيات السابقة كقاعدة للدراسة وحاول استخلاص مختلف العلاقات المتداخلة بين المتغيرات.

➤ **الصلاحية الخارجية:** وتتمثل في تعميم النتائج على الحالات المشابهة ذات الخصائص الواحدة، ان نتائج بحثنا غير قابلة للتعميم لكون بحثنا عالج دراسة حالة واحدة نظراً لوجود صعوبات ثقافية لدى المؤسسات الوطنية وحساسية الموضوع لديها، إضافة إلى أن طبيعة البحث الاستكشافي تحتم اجراء دراسة حالة واحدة.

2.1.4 المقاربة المعجمية:

المقاربة المعجمية هي منهج في دراسة اللغة يركز على دراسة المفردات ودلالاتها. يعتمد هذا المنهج على التحليل المعجمي للكلمات، وهو عملية تحديد معناها وعلاقتها بالكلمات الأخرى، سمح لنا قاموس الكلمات الرئيسية بتصنيف المواضيع من خلال دمج الكلمات الرئيسية عن طريق تجميع المرادفات والتي لها نفس المعنى في فئات وبالتالي تشكيل قاموس يسمح لنا بفهم المواضيع وتحليلها وهذا باستخدام برنامج MAXQDA تم انشاء 24 فئة كل فئة تحمل عنوان يعكس فكرة العناصر المكونة داخلها حيث تظم كل فئة تم انشاءها فقرات من نص المقابلة والتي تحتوي على الكلمات الرئيسية التي شكلت قاموس معجمي ونسبة تردد كل موضوع.

الجدول رقم (11): تردد مواضيع الدراسة

	Fréquence	% pourcentage
الايديولوجية	65	12.33
الاتصال الرسمي	41	7.78
المركز التشغيلي	29	5.50
الانظمة والسياسات والقواعد	27	5.12
التخصص الراسي	25	4.74
القمة الاستراتيجية	22	4.17
سلطة الادارة العليا	20	3.80
تداخل المهام	17	3.23
اللامركزية الافقية المحددة	16	3.04
تخطيط الافعال	16	3.04
نظام تقني متطور	16	3.04
الاعتراف المباشر	16	3.04
المركزية الافقية والعمودية	16	3.04
توحيد العمليات	15	2.85
نظام تقني مؤتمم	13	2.47
نظام تقني معدل	12	2.28
بيئة ديناميكية	12	2.28
الاتصال غير الرسمي	11	2.09
حجم المؤسسة	11	2.09
توحيد المؤهلات	10	1.90
التخصص الافقي	9	1.71
تجميع الانشطة على اساس العملاء	9	1.71
توحيد النتائج	9	1.71
تكوين العمال قبل الدخول الى المؤسسة	8	1.52
نظام الدعم الفني	8	1.52
نظام الدعم اللوجستي	8	1.52
علاقة تسلسلية	8	1.52
برامج التأهيل الاجتماعي	7	1.33
نظام تقني غير متطور	6	1.14
عمر المؤسسة	6	1.14
استراتيجية تحليلية	5	0.95
رقابة الجهاز الفني	5	0.95
الخط الهرمي	5	0.95
التعليمات المكتوبة	5	0.95
التكيف المتبادل	4	0.76
على اساس الوظيفة	4	0.76
من خلال الوظيفة	3	0.57
بيئة مستقرة	2	0.38
بيئة بسيطة	2	0.38
نطاق الاعتراف معقول	1	0.19
علاقة تبادلية	1	0.19
بيئة معقدة	1	0.19
تجميع الوظائف على اساس التخصص	1	0.19
TOTALE	527	100.00

المصدر: مخرجات MAXQDA

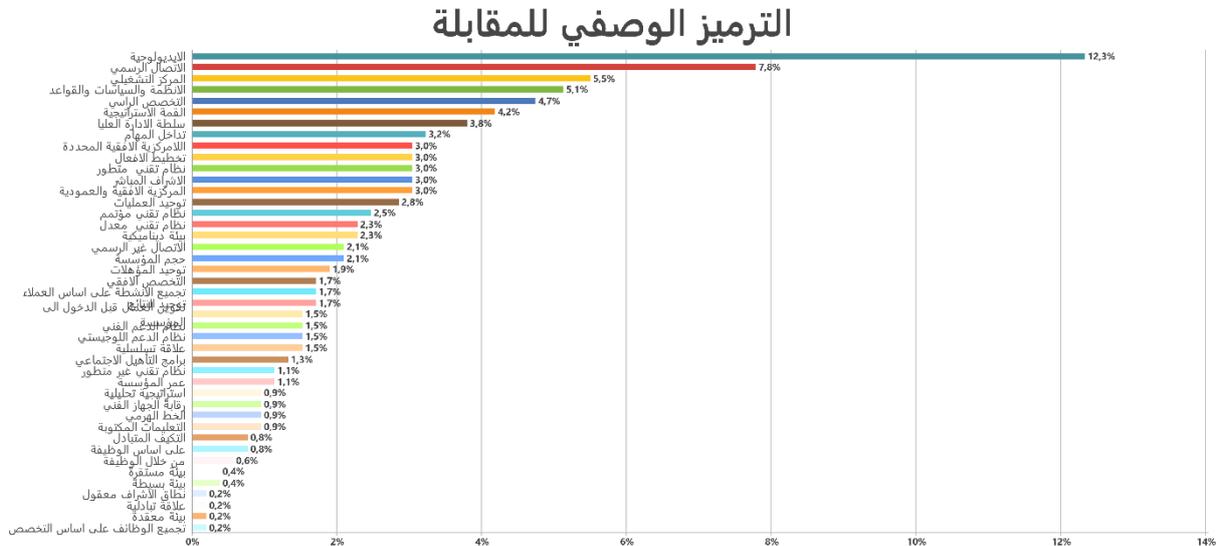
وفرت لنا عملية إحصاء المواضيع المترددة في نص المقابلة قراءة اولية للموضوع واهم العناصر المتناولة في المقابلة. مما سمح لنا بالانتقال الى مرحلة تحليل النتائج ومناقشتها.

الشكل رقم (13): سحابة مواضيع الدراسة



المصدر: مخرجات MAXQDA

الشكل رقم (14): الترميز الوصفي للمقابلة



المصدر: مخرجات MAXQDA

يبدو أن الترميز يعكس بشكل دقيق المحتوى الأساسي للمقابلة. حيث يتم تغطية جميع الموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها في المقابلة، ويتم التمييز بشكل واضح بين الأفكار والموضوعات المختلفة.

2.2 تحليل ونتائج الدراسة التطبيقية:

استنادا الى ما تم مناقشته في الدراسة الميدانية وبالاعتماد على مخرجات MAXQDA توصلنا الى مجموعة من النتائج:

2.2.1 المحور الاول: وصف تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة

استنادا الى اجوبة المسؤولين في الدراسة الميدانية سنعرض مجموعة من المعلومات حول التسلسل الهرمي والأقسام والعلاقات بين المستويات المختلفة للمؤسسة محل الدراسة وما إلى ذلك.

2.2.1.1 التسلسل الهرمي:

إجابات مديري المؤسسة تشير إلى أن المؤسسة لديها مستويين استراتيجيين، فإن تحديد القمة الوسطى غير واضح في هذه المؤسسة، مما قد يؤدي إلى تقصير في التواصل واتخاذ القرار بين الإدارة العليا والموظفين الأساسيين.

- **الإدارة العليا:** هذا هو أعلى مستوى من الإدارة في المؤسسة، حيث عادةً ما يتواجد صناع القرارات الاستراتيجية. في هذه المؤسسة، تكون الإدارة العليا مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالأهداف على المدى البعيد، ورؤية المؤسسة، والاستراتيجية بشكل عام. ومع ذلك، تشير إجابات المديرين إلى أن مشاركة الإدارة العليا في التواصل واتخاذ القرار قد لا تكون محددة بوضوح بقدر ما يجب.

- **الهيكل التشغيلي:** هذا الجزء من المؤسسة مسؤول عن إدارة الأنشطة اليومية. في هذه المؤسسة، يبدو أن الهيكل التشغيلي مستقر بشكل جيد، مع تعيين المسؤولين بشكل واضح لكل قسم، هذا يعني أن المسؤوليات في كل قسم محددة بشكل جيد، وهو أمر أساسي للحفاظ على الكفاءة التشغيلية.

- **القمة الوسطى:** هذا الجزء من المؤسسة يعمل كوسيط بين الإدارة العليا والهيكل التشغيلي. يتولى دور نقل القرارات الاستراتيجية من الإدارة العليا إلى الموظفين الأساسيين، ويقوم بإعادة تقديم المعلومات والمشاكل من الموظفين الأساسيين إلى الإدارة العليا. ومع ذلك، تشير إجابات المديرين إلى أن هذا التمييز غير واضح بشكل جيد في هذه المؤسسة، حيث الخط الهرمي الوسيط ليس واضحًا بشكل كبير. ومع ذلك، هناك مسؤولين في كل قسم يمكن اعتبارهم في مواقع وسيطة بين القمة الاستراتيجية والموظفين الأساسيين. يتخذ هؤلاء المسؤولين قرارات تشغيلية في مجالاتهم المحددة، ولكنهم قد يرفعون قضايا أكبر إلى القمة الاستراتيجية. مما يمكن أن يؤدي إلى ثغرات في التواصل واتخاذ القرار بين الإدارة العليا والموظفين الأساسيين. هذا قد يؤثر على كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية وقدرة المؤسسة على التعامل بفعالية مع احتياجات واهتمامات موظفيها الأساسيين.

يبدو الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة قوي على مستوى العمليات، هناك تحديات متعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وإشراك المديرين في الأقسام. المدير العام يتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة، ولكن هناك شعور بالإحباط بين المسؤولين، لأنهم لا يشاركون دائماً في هذه القرارات ولكن يمكن أن تستفيد المؤسسة من توضيح التمييز بين الإدارة العليا والقمة الوسطى. وهذا سيساهم في تحسين التواصل واتخاذ القرار، مما يضمن تنفيذاً أكثر فعالية للقرارات الاستراتيجية وزيادة رضا الموظفين الأساسيين.

2.2.1.2 توزيع المسؤوليات والتخصص في المؤسسة:

من خلال تحليل اجابات مسؤولي الاقسام في المؤسسة نرى ان المؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي معقد، يجمع بمهارة بين عناصر التخصص الرأسي والأفقي، مع تقليل تداخل المهام لضمان التوزيع الفعال للأدوار والمسؤوليات. حيث يركز على التقسيم الواضح للعمل والتواصل الدقيق وإدارة الجودة الصارمة. عمودياً، يتم تعيين مهام محددة بوضوح لكل مستوى هرمي، بدءاً من المدير العام وحتى الموظفين الأفراد. يؤدي هذا التوزيع الدقيق للمهام داخل المؤسسة إلى تقسيم العمل بكفاءة عالية. يتخصص كل موظف في مهنة معينة، وبالتالي تقليل التداخل الوظيفي وضمان التوزيع المتناغم للمسؤوليات. يدعم هذا المنهج الرأسي وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يوفر لكل عضو في المؤسسة فهماً دقيقاً لمهامه وتأثيرها على الكل. وفي نفس الوقت يتميز الهيكل الأفقي للمؤسسة بالمرونة. يتمتع مديرو الأقسام بالمرونة اللازمة لإعادة توزيع المهام بناءً على خبرة ومهارات كل موظف. وتسمح هذه المرونة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث يتم التركيز على الكفاءة. إذا كان المشروع يتطلب خبرة معينة، حتى خارج المهام المعتادة، فإن المؤسسة قادرة على تكييف توزيع المسؤوليات بسرعة لتحقيق أقصى قدر من نجاح المشروع. تتيح هذه المرونة أيضاً الحفاظ على عبء عمل متوازن في حالة ذروة النشاط. يكون التواصل داخل المؤسسة منظماً ودقيقاً، مما يؤكد على أهمية الرسمية في التواصل. تعد رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات المنتظمة والتقارير التفصيلية أدوات أساسية لتسهيل تبادل المعلومات المهمة بين مختلف المستويات الهرمية. ويضمن هذا الاتصال الرسمي تدفق المعلومات بطريقة منظمة وإبلاغ كل فرد في المؤسسة بالتطورات ذات الصلة. تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً لوضوح الأدوار والمسؤوليات. ويتم الحفاظ على هذه الشفافية من خلال التوصيف الوظيفي الدقيق والمخططات التنظيمية الدقيقة. وبذلك يستطيع كل موظف فهم دوره ومساهمته داخل المؤسسة، مما ينمي الشعور بالانتماء والالتزام. وبشكل عام، فإن هذا الهيكل التنظيمي المتوازن، الذي يجمع بين التوزيع الواضح للأدوار والمسؤوليات مع المرونة الأفقية، يسمح للمؤسسة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتنسيق والجودة، مما يساهم بشكل كبير في نجاحها المستمر. كما أنه يساعد على إدارة المهام المتداخلة بفعالية من خلال التأكد من أن كل موظف متخصص في مهنة معينة، وبالتالي تقليل الصراعات المحتملة أو سوء الفهم المتعلق بالمسؤوليات. ويضمن التقسيم الرأسي للعمل أن يكون لكل مستوى هرمي مهام محددة مما يقلل من الارتباك. ومن ناحية أخرى، تسمح المرونة الأفقية بالتكيف السريع مع احتياجات العمل المتغيرة. تعتبر هذه المرونة مفيدة بشكل خاص خلال فترات الذروة، يعتبر هذا الهيكل التنظيمي

المعقد حجر الأساس لكفاءة المؤسسة ونجاحها. فهو يجمع بحكمة بين التخصص الرأسي والأفقي، مما يقلل من تداخل المهام لضمان توزيع واضح وفعال للأدوار والمسؤوليات. يوفر أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة مع الحفاظ على التواصل الرسمي والتأكيد على الجودة .

2.2.1.3 تصميم نظام اتخاذ القرارات (المركزية واللامركزية):

تتمثل آليات صنع القرار في المؤسسة محل الدراسة أشكالاً مختلفة من المركزية واللامركزية، مما يساهم في تحقيق توازن دقيق بين هذين المساران. وتتجلى اللامركزية الرأسية بوضوح على المستوى التشغيلي، حيث يتمتع المسؤولون في كل إدارة بدرجة كبيرة من الاستقلالية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمجالاتهم المحددة. يدعم تفويض المسؤولية هذا توزيع المهام داخل المؤسسة ويسمح بالاستجابة بشكل أسرع للتحديات التشغيلية. ومع ذلك، فمن الواضح بنفس القدر أن المركزية الرأسية هي السائدة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الهامة، وخاصة تلك ذات الطبيعة الاستراتيجية. يلعب صاحب العمل دوراً مركزياً في اتخاذ غالبية القرارات المهمة. وبهذا، فهو يتمتع بسلطة اتخاذ القرار في أعلى التسلسل الهرمي، مما يعكس مركزية القوة الإستراتيجية. وفي الوقت نفسه، يتم ملاحظة اللامركزية الأفقية داخل الأقسام المختلفة في المؤسسة. يتشاور المسؤولون بانتظام مع فرقهم ويتعاونون معهم بنشاط في عملية صنع القرار. يؤيد هذا النهج التواصل الداخلي الأكثر فعالية، ومشاركة الموظفين واتخاذ القرار على المستوى التشغيلي، وبالتالي تحقيق المرونة في كل قسم لإدارة التحديات. على الرغم من عدم ذكر المركزية الأفقية بشكل صريح، إلا أنه يمكن الافتراض أن القرارات المهمة، خاصة تلك التي تتجاوز الأقسام، تظل مسؤولية المالك. ويشير هذا إلى مركزية إدارة المؤسسة على المستوى الأفقي للحفاظ على التوافق العام.

تتبع المؤسسة مسارا متوازنا من خلال الجمع بين المركزية واللامركزية. يتيح هذا المزيج الاستفادة من الإشراف الاستراتيجي للمالك مع تشجيع التعاون والمسؤولية المشتركة والاستجابة على المستوى التشغيلي .

2.2.1.4 الية التنسيق في المؤسسة:

تعتمد استراتيجيات التنسيق في المؤسسة على تحديد الأهداف اليومية، توزيع المسؤوليات، عقد الاجتماعات الدورية، استخدام البريد الإلكتروني في التواصل، واتخاذ القرار بناءً على التسلسل الهرمي. ومع ذلك، من الضروري فهم هذه العلاقات بدقة من خلال تحليل مفصل لكل منها:

- **تحديد الأهداف اليومية:** إن تحديد الأهداف يومياً هو وسيلة شائعة لتنسيق الأنشطة. وهذا يسمح لكل عضو في المؤسسة بمعرفة ما يُتوقع منه يومياً. ومع ذلك، قد تفتقد هذه الطريقة للوضوح إذا لم يتم تحديد الأهداف بشكل جيد أو إذا لم تكن متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى البعيد.

- **توزيع المسؤوليات:** توزيع المسؤوليات هو وسيلة فعالة لضمان أن يعرف كل قسم أو موظف أي مهام يتوجب عليه أدائها. وهذا يساعد في تجنب التداخلات والفجوات في أداء الأنشطة. لكن إذا لم يكن التمييز

بين الإدارة العليا وقمة الوسط واضحًا، قد يكون هناك تشوش فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات وتوجيه الأهداف الاستراتيجية.

- **الاجتماعات الدورية:** تسمح الاجتماعات الدورية لأعضاء المؤسسة بالتجمع معًا، ومناقشة التقدم، ومشاركة المعلومات، وحل المشكلات. ان فعالية هذه الاجتماعات تعتمد على هيكلها وتكرارها وجودة المعلومات المشتركة. في مؤسسة حيث يكون التمييز بين الإدارة العليا وقمة الوسط غير واضح، يمكن أن تصل الاجتماعات إلى الهدف المرجو منها من حيث التنسيق.

- **البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل:** استخدام البريد الإلكتروني شائع لمشاركة المعلومات، وتقارير، والقرارات. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة في حمل المعلومات ومشكلات التتبع. يتعين توفير هيكل تنظيمي محدد للتواصل لضمان وصول المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

- **اتخاذ القرار بناءً على التسلسل الهرمي:** يعني اتخاذ القرار بناءً على التسلسل الهرمي أن تتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات العليا للمؤسسة. وهذا قد يكون فعالاً فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية الكبيرة، ولكن من المهم التأكد من أن المعلومات تصل بشكل فعال من القاعدة إلى الإدارة العليا لاتخاذ قرار من موقف مستنير .

وعليه نجد أن هذه المؤسسة تعتمد على اليات التنسيق بشكل يناسب تسيير عملياتها:

- **الإشراف المباشر:** يُستخدم الإشراف المباشر في هذه المؤسسة لتنسيق الأنشطة. على سبيل المثال، يقوم المسؤولون بتحديد الأهداف اليومية، وتوزيع المسؤوليات، والتدخل مباشرة في حالة حدوث مشكلات. وهذا يساعد في الحفاظ على السيطرة على العمليات اليومية وضمان تنفيذ المهام بكفاءة.

- **توحيد عمليات العمل:** يُطبق توحيد عمليات العمل، خاصة في الأقسام التشغيلية، حيث يتم تحديد المسؤولين بوضوح لكل قسم. وهذا يضمن توحيد الإجراءات وتحديد المسؤوليات بشكل واضح.

- **توحيد النتائج:** يُستخدم توحيد النتائج أيضًا في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج لتلبية احتياجات العملاء. يجب تحديد متطلبات العملاء بوضوح قبل الإنتاج، مما يساهم في تحديد النتائج المتوقعة.

- **توحيد المؤهلات والتدريب:** على الرغم من أن هذا الشكل من أشكال التنسيق لم يتم ذكره بوضوح، إلا أن المؤسسة تبدو تتطلب من موظفيها أن يكون لديهم المؤهلات والتدريب اللازم لأداء مهامهم. على سبيل المثال، يجب على مدير المشتريات أن يمتلك مهارات محددة لأداء مهمته.

ان تطبيق هذه الآليات للتنسيق يمكن أن يكون أكثر أو أقل فعالية اعتمادًا على وضوح الأدوار والمسؤوليات، خاصة بين الإدارة العليا والمستوى الأوسط، كما هو مشار إليه في إجابات المديرين. يمكن أن تكون هناك حاجة إلى تحسين التنسيق، وبخاصة بين هذين المستويين، لتحسين أداء الآليات للتنسيق في المؤسسة

2.2.1.5 الاتصال بين الأقسام في المؤسسة:

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التواصل عبر البريد الإلكتروني. يمكن أن تكون هذه طريقة فعالة لنقل المعلومات بطريقة رسمية وموثقة. ان التواصل بين الأقسام يعتمد بشكل رئيسي على تحديد الأدوار

والمسؤوليات بوضوح. توفر هذه المؤسسة استقرارًا ووضوحًا في توزيع المهام. يعلم كل قسم ما يُتوقع منه، وهو مفيد للحفاظ على الكفاءة التشغيلية في الحياة اليومية .

يبدو أن آلية التنسيق الرئيسية المستخدمة في هذه الحالة هي التنسيق من خلال توحيد المهارات. وترتكز هذه الآلية على وضوح الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى إجراءات واضحة للتأكد من أن كل إدارة أو مكون في المؤسسة يعرف ما هو متوقع منه. يتم التواصل في المقام الأول عبر البريد الإلكتروني، والذي يمكن اعتباره شكلاً من أشكال توحيد المهارات، لأنه يساعد في توثيق المعلومات وضمان تحديد المسؤوليات بوضوح. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن هذه الآلية قد تكون لها قيود فيما يتعلق بالمرونة والابتكار، خاصة عند التعامل مع المشاريع أو المواقف المعقدة التي تتطلب تنسيقًا وثيقًا بين الإدارات .

2.2.2 المحور الثاني: تقييم انظمة التشغيل في المؤسسة

تكشف تحليل إجابات مديري الأقسام بشأن طريقة الإنتاج عن علاقة حرجة بين استراتيجية الإنتاج والهيكل التنظيمي. تلتزم المؤسسة بشكل أساسي بالإنتاج بناءً على طلب العميل. هذه الاستراتيجية متسقة بشكل أساسي مع هيكل تشغيلي جيد لتلبية احتياجات العملاء بفعالية.

- **نظام الرقابة والتخطيط:** تعتمد العلاقة بين استراتيجية الإنتاج القائمة على طلب العميل والهيكل التنظيمي على أن يتم تحديد الطلب من قبل العميل بدقة قبل بدء الإنتاج. وهذا يقلل من المخاطر المحتملة، حيث إن الإنتاج المخصص يمكن أن يتعرض للتغيرات والمفاجآت. وبالتالي، فإن توضيح طلب العميل أمر حاسم لتقليل الأخطاء وتحسين فعالية الإنتاج. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على معلومات وإرشادات العملاء للقيام بأعمالها اليومية.

بعد تحليل إجابات مسؤولي المؤسسة بعناية، من الواضح أن المؤسسة تتبنى بشكل رئيسي نظام التخطيط للأفعال. يظهر هذا من خلال جوانب متعددة من عملها. أولاً وقبل كل شيء، تعتمد طرق الإنتاج بشكل وثيق على طلبات العملاء، مما يشير إلى مرونة في تكييف أفعال المؤسسة وفقاً لاحتياجات العملاء، وهذا يعد عنصراً رئيسياً في تخطيط الأفعال. بالإضافة إلى ذلك، المؤسسة لا تبدأ أي إنتاج دون طلب مسبق من العميل أو مشروع محدد، مما يمنح تأكيداً مسبقاً وإطاراً محدداً لأنشطتها، علاوة على ذلك، المنهج الاستباقي للمؤسسة في البحث عن مشاريع جديدة، بما في ذلك استعدادها للتعاون مع منافسيها، يظهر موقفاً موجهاً نحو الاستباقية، وأخيراً، وجود خطة استراتيجية تهدف إلى جذب وبحث عن عملاء جدد يعزز بشكل إضافي التزام المؤسسة تجاه التخطيط للأفعال. في المجمل، تعتمد المؤسسة على نظام تخطيط للأفعال يضع رضا احتياجات العملاء في قلب اهتماماتها، مع السعي المستمر لاكتشاف فرص جديدة لنموها وتطورها المستقبلي.

- **النظام التقني:** العلاقة بين طريقة الإنتاج التي تعتمد على طلب العميل والهيكل التشغيلي يمكن أن تكون لها تأثير كبير على المرونة وقدرة الإنتاج للمؤسسة. الهيكل المحدد بوضوح يضمن أن كل قسم متخصص في دوره، ولكن هذا يمكن أن يجعل المؤسسة عرضة للمشكلات إذا لم تتم توجيهات العملاء بشكل صحيح

أو إذا تغيرت بشكل متكرر. من خلال تحليل اجابات المسؤولين يظهر أن المؤسسة تعمل في بيئة تكنولوجية معقدة، مع عناصر من التخصيص والتكيف التكنولوجي وفقاً لاحتياجات العملاء، مع استخدام أنظمة المعلومات لتيسير عملياتها الداخلية. أولاً، الطريقة المعتمدة في الإنتاج وفقاً لاحتياج العميل تشير إلى المرونة في عملية التصنيع. وهذا يعني أن المؤسسة تكيف تكنولوجيتها الإنتاجية وفقاً لمواصفات العملاء، مما يشير إلى تخصيص جزئي وقدرتها على التعامل بسرعة مع التغيرات في احتياجات السوق. هذه المرونة هي سمة رئيسية للأنظمة التقنية المتقدمة. بالإضافة إلى ذلك، استخدام أنظمة المعلومات في عملية الشراء يعكس تكامل التكنولوجيا لزيادة كفاءة العمليات الداخلية. تتيح أنظمة المعلومات إدارة وتتبع عمليات الشراء بدقة أكبر، مما يوفر مراقبة أفضل للجودة والمصادقية للمنتجات، ايضاً، من المهم أن نلاحظ أن العلاقات بين الأقسام في المؤسسة غالباً ما تكون رسمية، وأن وسيلة الاتصال الرئيسية هي البريد الإلكتروني او نظم المعلومات لمشاركة البيانات والمعلومات. وهذا قد يشير إلى استخدام معتدل للتكنولوجيا لتيسير التعاون الداخلي. والحفاظ على عمليات واضحة وفعالة.

تعمل المؤسسة في بيئة تكنولوجية تجمع بين عناصر التخصيص والتكيف لتلبية احتياجات العملاء، مع استفادتها من أنظمة المعلومات لتبسيط عملياتها الداخلية. هذا التوازن يشير إلى نظام تكنولوجي متوازن ومدروس يهدف إلى التعامل مع تغيرات السوق والحفاظ على مستوى عالٍ من السيطرة على الجودة والكفاءة التشغيلية.

2.2.3 المحور الثالث: تقييم أنظمة الدعم

أنظمة الدعم في المؤسسة هي الأنظمة التي تدعم العمليات الأساسية للمؤسسة. من خلال المقابلة مع مسؤولي المؤسسة يتضح ان نظام الدعم في المؤسسة يتكون من نظام الدعم الفني ونظام الدعم اللوجستي : - **سيرورة نظام الدعم الفني في المؤسسة:** من خلال اجابات المسؤولين في المؤسسة يتضح أن نظام الدعم الفني أو الهيكل التكنولوجي يتكون من مهندسي الإنتاج، المحاسبين وإدارة الجودة محدود من حيث التدريب وتطوير المهارات داخل المؤسسة. أولاً، يلعب مهندسو الإنتاج دوراً مركزياً في عملية الإنتاج. يشارك المهندسون في القرارات التقنية المتعلقة بالمنتجات فهم مسؤولون عن مراقبة عمليات الإنتاج، وضمان توافرها مع معايير الجودة وضمان أن المنتجات تلبى المواصفات المطلوبة. مشاركتهم المباشرة في عملية الإنتاج تضمن تصنيع المنتجات بكفاءة وتنفيذ متطلبات السوق. ثانياً، المحاسب هو العنصر الرئيسي فيما يتعلق بإدارة الأمور المالية للمؤسسة، إنهم مسؤولون عن متابعة الجوانب المالية للمؤسسة، وضمان مراقبة تكاليف الإنتاج والتأكد من تحقيق الربحية. المحاسب يلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على التوازن الميزانية وتحقيق الكفاءة المالية. ثالثاً، فريق إدارة الجودة مسؤول عن ضمان أن المنتجات تلبى أعلى معايير الجودة، دورهم هو مراقبة وتحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر للحد من العيوب وتحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء. بالتالي، يساهمون في الحفاظ على سمعة المؤسسة والاحتفاظ بالزبائن.

ومع ذلك، ينبغي ملاحظة وجود تداخل في الوظائف ضمن النظام الفني. بالتحديد، يقوم مهندس الإنتاج، بالإضافة إلى مهامه الفنية، بتولي دور المسؤول التقني للمؤسسة. يمكن أن يؤدي هذا التداخل إلى تنازع في الالتزامات واتخاذ القرارات، مما قد يبطئ عمليات الإنتاج. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي إلى تأخير إضافي لأن الالتزامات غير محددة بوضوح، وهذا يمكن أن يعوق الإنتاجية العامة للمؤسسة.

نظام العمليات التقنية في المؤسسة هو عنصر رئيسي لنجاحها. إنه يجمع بين المهارات الفنية لمهندسي الإنتاج والكفاءة المالية للمحاسب واهتمامات الجودة من قبل فريق إدارة الجودة للمحافظة على أداء المؤسسة وتحسينه. ومع ذلك، يجب إدارة تداخل الالتزامات بعناية لتجنب الصراعات المحتملة والحفاظ على الكفاءة القصوى.

- **التدريب:** تشير إجابات المسؤولين إلى أن التدريب يتم بشكل رئيسي على نفقتهم الخاصة، وأن هناك قليل أولاً توجد فرص تدريب داخلي أو خارجي. يشير ذلك إلى نقص في آليات الدعم لتطوير المهارات داخل المؤسسة. عدم وجود تدريب للموظفين والمهندسين بصفة خاصة ونقص الميزانية المخصصة للتدريب دليل على عدم اهتمام بإدارة المهارات داخل البنية التقنية. يُعزى نقص التدريب وتطوير المهارات داخل الهيكل التقني إلى البيئة المالية والتنظيمية. عندما تتعرض بيئة المؤسسة لقيود ميزانية يعني أن القادة لم يحصلوا على فرصة لتطوير مهاراتهم من أجل أداء دورهم بشكل أفضل في تصميم ومراقبة الأنظمة الخاصة بالمؤسسة، في هذه الحالة، يمكن أن يؤدي عدم وجود التدريب داخل البنية التقنية إلى وجود فجوات في التواصل والتنسيق بين الأنشطة التشغيلية وأنظمة الدعم داخل المؤسسة.

كما أن جائحة كوفيد-19 كان لها تأثير على التدريب وتطوير المهارات، مما أثر على قدرة المؤسسة على الحفاظ على أنظمتها الداعمة وتحسينها. غالباً ما تم اعتبار التدريب وتطوير المهارات عبارة عن مجالات "غير ضرورية" في مثل هذه الظروف، مما قد أدى إلى تقليل الاهتمام بهذه الجوانب داخل الهيكل التقني. تكييف المؤسسة مع البيئة كان مؤثراً بشكل كبير في هذا السياق، حيث اضطرت إلى تحقيق توازن بين القيام بتلك التكاليف والمحافظة على مهاراتها الأساسية.

- **سيرورة نظام الدعم اللوجستي:** من خلال تحليل الإجابات المقدمة فيما يتعلق بالأهداف اللوجستية نجد ان المؤسسة تعتمد على نظام دعم يتألف من مجموعة من الوظائف الحيوية لضمان تسهيل تشغيلها بفعالية. تأتي إدارة الموارد البشرية في مقدمة هذه الوظائف، حيث تلعب دوراً أساسياً في ضمان الانسجام السلس للأفراد ضمن المؤسسة. هذا الدور متعدد الجوانب، حيث يشمل البحث عن أكفأ المرشحين لشغور الوظائف وضمان توافر الموظفين بالمهارات والتدريب الملائمين لأداء أعمالهم بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم هذا القسم بتقييم أداء الموظفين وإدارة الجوانب المتعلقة بالمزايا الاجتماعية، مثل التأمين الصحي، الإجازات، الأجور والإطعام في المؤسسة. علاوة على ذلك، يكون هذا القسم مكلفاً بمعالجة النزاعات وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين وتعزيز ثقافة العمل. ومع ذلك، من الضروري ملاحظة أن إجابات المسؤولين تبرز وجود تداخل في وظائف بين قسم الموارد البشرية وإدارة الجودة، وهذا قد يجعل الهيكل الحالي أقل تخصصاً

وربما أقل تعقيداً. لا يوجد وصف واضح لهيكل الدعم، ولكن يبدو أن هناك مجموعة من المسؤوليات. مما قد يستدعي توضيحاً محتملاً لتحسين الكفاءة العامة لعمليات المؤسسة. بشكل عام، تؤكد هذه التقييمات لنظام الدعم أهمية تنسيق وإدارة هذه الوظائف بحيث تتوازي مساهمتها في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات المؤسسة المتطورة.

يشير استخدام نظام المعلومات لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الرسمية في السلوك، إلى الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لتحسين العمليات اللوجستية.

- **البحث والتطوير:** يبدو أن تشجيع الإبداع والابتكار يعتمد إلى حد كبير على مبادرات الموظفين الفردية. يشجع المسؤولون وإدارة المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار وتحسينات، وليس هناك عوائق كبيرة في هذا الصدد، يتم تقديم مكافآت عند تقديم أفكار مبتكرة، مما يشجع على الابتكار داخل المؤسسة، الاستعداد للابتكار يشير إلى ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع والتجريب يُمكن اعتبار ذلك ممارسة إيجابية لدعم الإبداع، والذي يعد أمراً أساسياً للمنظمة في بيئة متغيرة باستمرار. في هذا السياق، يمكن أن نرى أن عوامل البيئة الثقافية والآليات غير الرسمية تلعب دوراً هاماً في تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. إذا تم توفير بيئة تشجيعية حيث يشعر الموظفون بأنهم محفزون ومدعمون لتقديم أفكارهم وتجاربهم، فمن الممكن أن يزيد ذلك من احتمالية نجاح العمليات الإبداعية، تطوير خدمة المشتريات هو مثال عملي على التركيز على الابتكار. تركز المؤسسة على تطوير مستمر للمنتجات وتوسيع وتنويع محفظة إنتاجها. تعمل على تصنيع المنتجات التي كانت تستوردها في السابق، وتركز على التقنية الدقيقة والدراسات المفصلة. بالإضافة إلى ذلك، تولي المؤسسة اهتماماً بتطوير المظهر الخارجي للمنتجات، مع مراعاة آراء العملاء لتحسين المنتجات. تعتبر العلاقة بين الهيكل التكنولوجي والموظفين أمراً أساسياً لتعزيز الابتكار والتطوير. يسعى المسؤولون لخلق بيئة مفتوحة ودعم الموظفين في مبادراتهم الإبداعية. وهذا يشمل العمل الوثيق مع الموظفين ومناقشة أفكار جديدة واختبارها، وفي حال نجاحها، تقديم مكافآت مالية. الاتصال المفتوح وتفويض السلطة والعلاقة القريبة بين المسؤولين والموظفين تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار.

يبدو أن المؤسسة تعتمد بنية تقنية محدودة موجةً نحو الابتكار، من خلال تشجيع مشاركة العاملين بنشاط وتضمين الهيكل التكنولوجي في عملية الابتكار والتطوير.

2.2.4 المحور الرابع: سيرورة تدفق المعلومات في المؤسسة

إن تحليل ردود مدراء الأقسام الخمسة حول مسار تدفق المعلومات في المؤسسة يسلط الضوء على عدة جوانب تنظيمية:

- **المعلومات الإستراتيجية:** يبدو أن هناك مركزية واضحة للمعلومات الإستراتيجية القادمة من القمة الإستراتيجية. تشمل قنوات الاتصال المذكورة استخدام رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات والتقارير المكتوبة لنشر هذه المعلومات. يشير هذا إلى وجود هيكل هرمي تتدفق فيه المعلومات الإستراتيجية من

المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في المؤسسة حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأعلى ونشرها على المستويات الأدنى.

- **المعلومات التشغيلية:** يبدو أن المعلومات التشغيلية تتدفق بشكل رئيسي بين الأقسام والخدمات المختلفة داخل المؤسسة. ويذكر مدراء الأقسام استخدام نظم المعلومات الخاصة بكل قسم لتنظيم العمل ومع ذلك، هناك اختلافات في كيفية استخدام هذه الأنظمة على سبيل المثال، يفضل قسم المحاسبة أحياناً استلام الفواتير ورقياً وليس من خلال أنظمة الكمبيوتر قد يعكس هذا بعض المقاومة للتغيير داخل المؤسسة.

- **الاتصالات الداخلية:** يستخدم مديرو الأقسام في المقام الأول اتصالات البريد الإلكتروني للتفاعلات الداخلية وهذا يشير إلى الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال داخل المؤسسة ويذكر أيضاً أن التقارير تُستخدم لتتبع الأنشطة ويتم تمريرها بين الإدارات للتنسيق.

- **المرونة في التواصل:** يُلاحظ وجود مرونة في التواصل، خاصةً عند ظهور مشاكل غير متوقعة، وفي مثل هذه الحالات، يمكن أن يتم الاتصال من خلال قنوات أسرع، مثل المكالمات الهاتفية، لضمان الاستجابة الفورية. يشير هذا إلى بعض التكيف في عمليات الاتصال بناءً على الاحتياجات التشغيلية.

- **التواصل الرسمي:** يفضل التواصل الرسمي لتجنب الصراعات والأخطاء، قد يعكس هذا تفضيل الإجراءات المؤسسة وتقليل المخاطر داخل المؤسسة.

- **تقييد الوصول إلى المعلومات:** يُذكر أن بعض المعلومات لا يمكن الوصول إليها إلا لفرق محددة، مثل فريق التسويق ويقترح هذا إدارة الوصول إلى المعلومات لأسباب أمنية أو سرية.

تتبع المعلومات الإستراتيجية نمطاً من أعلى إلى أسفل من القمة الإستراتيجية، بينما تتدفق المعلومات التشغيلية بين الإدارات، في المقام الأول من خلال قنوات الاتصال الرسمية، تعتمد الاتصالات الداخلية إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات، ولكن مع بعض المرونة للتكيف مع الاحتياجات التشغيلية. يكشف هذا التحليل عن منظمة لديها آليات اتصال منظمة لإدارة عملياتها الداخلية. وبناءً على هذا يمكن تحديد عدة آليات تنسيق داخل المؤسسة:

- **التنسيق من خلال التكيف المتبادل:** يُذكر هذا الآلية عندما يتصل مسؤولي الأقسام مباشرة ببعضهم البعض. على سبيل المثال، عندما يستلم مسؤول تقني تقريراً من مسؤول الإنتاج عبر الهاتف لمعالجة مشكلة غير متوقعة، فإن ذلك يُعتبر تكيفاً متبادلاً لضمان استجابة سريعة.

- **التنسيق من خلال توحيد عمليات العمل:** استخدام أنظمة معلومات محددة لكل قسم لتنظيم العمل يشير إلى توحيد عمليات. ومع ذلك، يُلاحظ أن قسم المحاسبة يُفضل أحياناً الفواتير على الورق، مما يشير إلى وجود تباين في توحيد عمليات العمل.

- **التنسيق من خلال التوحيد للكفاءات:** يُلاحظ أن مسؤول الفريق يُعد تقاريرًا ويُرسلها إلى مسؤول الإنتاج، مما يشير إلى وجود تخصص في الكفاءات. يمكن أن يُعتبر ذلك آلية تنسيق من خلال توحيد الكفاءات، حيث يتم تحديد المسؤوليات والكفاءات بوضوح.

ايضا تقوم المؤسسة بالتنسيق عبر التخطيط فعلى الرغم من أنه لم يتم الإشارة صراحة إليه، إلا أن التخطيط لأنشطة العمل العملية يمكن أن يلعب دورًا في التنسيق الداخلي. يُستخدم التقارير والاجتماعات لرصد وتخطيط الأنشطة، وهو ما يمكن أن يُعتبر آلية تنسيق من خلال التخطيط.

2.2.5 المحور الخامس: الايديولوجية في المؤسسة

بناءً على إجابات الخمسة مدراء تم استجوابهم حول قيم المؤسسة وسبل تشجيع الموظفين على التماشي معها، فيما يلي تحليل للعلاقات وتأثيرها:

- **قيم المؤسسة:** تم توجيه السؤال الأول إلى قيم المؤسسة، ومن الملفت أن غالبية المجيبين ذكروا قيمًا إيجابية مثل الصدق والالتزام والنزاهة واحترام المتعاونين. يشير ذلك إلى تناسق في فهم القيم داخل المؤسسة، وهو علامة إيجابية. ويلاحظ بعض المديرين التنفيذيين أن تنظيم المؤسسة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإيديولوجية الموظف وسياسة التوظيف، ويشير هذا إلى أن الثقافة التنظيمية تتأثر بعوامل مثل العلاقات الشخصية والمهارات الفردية.

- **تشجيع التماشي مع القيم:** تتنوع أساليب تشجيع التماشي مع القيم من مجيب إلى آخر، ولكن معظمهم يشير إلى استخدام المكافآت المادية مثل الحوافز المالية أو شهادات التقدير للموظفين الأكثر ارتباطًا. ومع ذلك، يشير العديد منهم إلى أن المكافآت المالية قد انخفضت قليلاً بعد جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى ضرورة تكيف التحفيز حسب الظروف.

- **التوجيه نحو العمل الجماعي:** يؤكد القادة على أهمية العمل الجماعي ويشرحون كيف يضعون الموظفين في مجموعات مناسبة. يشجعون على التعلم ويوجهون الموظفين الجدد نحو الفرق الملتزمة والاندماج في الفريق وشرح أهمية الصدق والالتزام واحترام المسؤولين، هذا النهج يشجع على التماشي مع القيم من خلال الاندماج والفهم للتوقعات.

- **إدارة النزاعات:** تُذكر أيضًا كوسيلة لتشجيع التماشي مع القيم، يتدخل المسؤولون لحل النزاعات بين الموظفين باستخدام محادثات فردية أو جماعية وباستخدام مبادئ دينية وأخلاقية. هذا يشير إلى نهج يركز على التوسط والتفاهم المتبادل.

- **الاندماج الثقافي:** يشير القادة إلى دورهم في إدماج الموظفين الجدد في ثقافة المؤسسة، يوجهون الموظفين طوال فترة التدريب لفهم الثقافة .

- **مدونة السلوك:** تم تحديد قيم المؤسسة في مدونة سلوك، مما يعزز التنظيم والقواعد المعمول بها للقيم الثقافية. حيث تنظم المؤسسة فعاليات تعزيز روح الفريق لتعزيز التلاحم وتشجيع التزام الموظفين بالقيم التي تؤكد على الإبداع والمرونة.

بعض المجيبين يشددون على أهمية اختيار الموظفين بعناية خلال المقابلات الأولية لضمان أنهم يمكنهم التماشي مع قيم المؤسسة. هذا يظهر أهمية تجنب التضاربات بدءًا من عملية التوظيف.

على الرغم من أن المكافآت المادية تُستخدم على نطاق واسع، يبدو أنها تأثرت بجائحة كوفيد-19، مما يشير إلى أن المؤسسة كان عليها التكيف مع الظروف المتغيرة. المكافآت التي تعتمد على التعرف على السلوكيات المتسقة مع القيم هي وسيلة فعالة لتشجيع الموظفين على التماشي مع هذه القيم. وهذا يشجع على بيئة عمل إيجابية ويعزز ثقافة المؤسسة.

بشكل عام، تشير الإجابات إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للالتزام بالقيم وتقدم مجموعة متنوعة من الممارسات لتعزيز هذا الالتزام. ومع ذلك، جائحة كوفيد-19 أثرت على المكافآت المادية، والمؤسسة تسعى للتكيف مع الظروف الجديدة مع الحفاظ على تعزيز قيمها وثقافتها المؤسسية.

2.2.6 المحور السادس: تقييم وعي المسؤولين بأهمية البناء التنظيمي والايديولوجية في المؤسسة
تم توضيح قيم المؤسسة بوضوح من قبل المشاركين. الصدق والالتزام والنزاهة والاحترام المتبادل والعمل الجماعي هي القيم المشتركة المذكورة .

يرتكز تشجيع التعاون داخل المؤسسة على آليات مختلفة، إيجابية وسلبية، من الضروري تحفيز الموظفين لتعزيز التعاون.

الحوافز المالية هي إحدى الطرق المستخدمة لتحفيز الموظفين. وقد يشمل ذلك زيادة الرواتب والمكافآت الشهرية وإمكانية الترقيات. ومع ذلك، يُذكر أن جائحة كوفيد-19 أثرت على الحوافز المالية، مما جعلها أقل فعالية. ويلعب التواصل أيضًا دورًا حاسمًا في تعزيز التعاون. يستخدم المسؤولون الكلمات التحفيزية والتشجيع اللفظي لتذكير الموظفين بأهميتهم ومساهماتهم في المؤسسة. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن المنافسة على الرواتب بين الموظفين يمكن أن تكون في بعض الأحيان عاملاً للخلاف. عندما يتم تعيين موظفين جدد برواتب أعلى من الموظفين القدامى، فإن ذلك يمكن أن يخلق التوتر ويؤثر سلبًا على جو العمل. ومن ثم، فإن تشجيع التعاون في هذه المؤسسة يعتمد على توازن دقيق بين الحوافز المالية والتواصل الإيجابي وإدارة التوترات المرتبطة بالأجور. تتفاعل هذه العناصر للتأثير على التعاون بين الموظفين من المعلومات المقدمة نجد ان تشجيع التعاون في المؤسسة مرتبط بمجموعة من الآليات.

- **توحيد النتائج:** يمكن أن يرتبط تشجيع التعاون من خلال الحوافز المالية بتوحيد النتائج. تُستخدم الأهداف المالية لمواءمة تصرفات الموظفين، مما قد يحفزهم على التعاون لتحقيق هذه الأهداف.

- **توحيد المهارات:** عندما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل قسم، فهذا يتوافق مع توحيد المهارات. يتمتع كل قسم بمهارات ومسؤوليات محددة موحدة.

- **توحيد العمليات:** يمكن اعتبار الاجتماعات الدورية وتحديد الأهداف اليومية من طرق توحيد العمليات، يتم تنظيم عمليات العمل والتخطيط لها بانتظام.

- **الإشراف المباشر:** يمكن اعتبار التواصل المباشر نوع من أنواع الإشراف المباشر لتشجيع التعاون بين الأقسام، يستخدم المسؤولين الكلمات التحفيزية والتشجيع اللفظي لتذكير الموظفين بأهميتهم ومساهماتهم في المؤسسة .

ومن المهم أن نلاحظ أن هذه المؤسسة يبدو أنها تستخدم مجموعة من آليات التنسيق هذه حسب الحاجة. على سبيل المثال، يعتمد تشجيع التعاون بشكل أساسي على توحيد النتائج (الأهداف المالية)، لكن تنسيق الأنشطة اليومية يمكن أن يشمل أيضًا توحيد العمليات والإشراف المباشر. وهذا يدل على المرونة في تطبيق آليات التنسيق على أساس المتطلبات التنظيمية.

في هذا التحليل يمكننا ملاحظة كيفية ارتباط عناصر الهيكل التنظيمي وتنسيق الأنشطة وتشجيع التعاون حيث تتمتع المؤسسة بهيكل تشغيلي واضح، مع مسؤوليات محددة بوضوح لكل قسم. وهذا يتوافق مع ومع ذلك، فإن التمييز بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى العليا أقل وضوحًا. وقد يرتبط هذا الغموض بفجوة في التنظيم، إذ يعد الفصل الواضح بين هذين المستويين ضروريًا للتواصل الفعال واتخاذ القرار. أيضا تعكس آليات التنسيق المستخدمة في هذه المؤسسة، مثل تحديد الأهداف اليومية، وتوزيع المسؤوليات، والاجتماعات الدورية، جوانب مختلفة من آليات التنسيق وهذا يُظهر المرونة في تطبيق الآليات حسب الحاجة، ولكنه يسلط الضوء أيضًا على الحاجة إلى هيكل رسمي أكثر للتنسيق، لا سيما بين الإدارة العليا والطبقة الوسطى العليا. كما تستخدم الحوافز والترويج المالي لتشجيع التعاون بين المتعاونين. يمكن ربط ذلك بآلية تنسيق "توحيد النتائج" حيث يتم استخدام الأهداف المالية لمواءمة تصرفات الموظفين. ومع ذلك، فمن الضروري مراقبة المنافسة على الرواتب بين الموظفين لتجنب الصراعات.

يعبر المشاركون عن آراء متنوعة حول التنظيم الحالي للمؤسسة. ويعترف البعض بأوجه القصور، لا سيما فيما يتعلق بتعريف الإدارات والوظائف المتداخلة. ويشير آخرون إلى وجود هيكل هرمي واضح، لكنهم يشيرون إلى أن الإجراءات الرسمية يمكن أن تقلل من مرونة العمل.

وفيما يتعلق برسمية الإجراءات، تختلف الإجابات أيضًا. يعتقد البعض أن الرسمية يمكن أن تعيق إنجاز المهام في وقت قياسي، بينما يعتبر البعض الآخر أنها ضرورية لتجنب الأخطاء.

2.3 مناقشة النتائج:

سيتم في هذا الجزء تحليل النتائج المتحصل عليها والاجابة على فرضيات الدراسة

2.3.1 تحليل القوى الجاذبة والمؤثرة في المؤسسة:

يحدد نموذج Mintzberg خمس مجموعات من القوى التي تؤثر على التكوينات التنظيمية للمؤسسة. يمكن أن تكون هذه القوى جاذبة أو مؤثرة داخل المؤسسة اعتمادًا على كيفية إدارتها وتأثيرها على المؤسسة. من خلال نتائج الدراسة، يمكننا التعرف على بعض قوى التأثير التي تتوافق مع خمس قوى من نموذج Mintzberg.

- الحجم والعمر:

إن نقاط القوة في الحجم والعمر لها أهمية كبيرة في تحليل المؤسسة قيد الدراسة. بداية، من الضروري الإشارة إلى أن هذه المؤسسة تأسست عام 2007، مما يجعلها كيانًا شابًا نسبيًا من الناحية التاريخية. وتسلط هذه البيانات الضوء على عدد من الاعتبارات. شباب المؤسسة يعني مرحلة من النمو والتطور الكبير على مدى السنوات السابقة. وبالنظر إلى الفترة الأخيرة، يشير تعديل عدد الموظفين في فيفري 2023 إلى رد فعل على التغييرات في حجم المؤسسة. ويمكن أن ينشأ هذا التكيف من عوامل مختلفة، مثل تغير الطلب، التطورات الاقتصادية، أو احتياجات المؤسسة للتوافق مع أهدافها الاستراتيجية. ونتيجة لذلك، تستمر قوة الحجم والعمر في ممارسة تأثيرها لأنها تشكل الديناميكيات الداخلية للمؤسسة.

يعد مفهوم الحجم جانبًا أساسيًا في هذه الملاحظات. ويبدو أن المؤسسة قد وصلت إلى البعد الذي يبرر إنشاء هيكل تنظيمي هرمي، مع التمييز بين مستويين من الإدارة وعدم نضوج الخط الهرمي. ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن مسألة وضوح هذا التمييز، يمكن أن تكون مصدرًا محتملًا للتعقيد والارتباك. قد تواجه المؤسسة التحدي المتمثل في تحديد مسؤوليات وأدوار كل مستوى من مستويات الإدارة بوضوح لتجنب التداخل أو عدم الاتساق.

جانب أساسي آخر ينشأ من هذه التفاعلات هو الارتباط بين حجم المؤسسة وبنيتها التنظيمية. يؤثر الحجم بشكل مباشر على مدى تعقيد الهيكل، لأن المؤسسة الأكبر حجمًا تتطلب تنسيقًا أكثر تفصيلاً وآليات تسير أكثر تطوراً. تسلط تحديات التعريف الغامض للإدارات والوظائف المتداخلة الضوء على تأثير الحجم والقوة العمرية على التصميم التنظيمي. وينتج هذا الوضع جزئيًا عن النمو المستمر وتطور المؤسسة مع مرور الوقت، بما في ذلك التكيف المستمر للهيكل أثناء تطوره.

وفي الختام، إن شباب المؤسسة ونموها السابق وتعديل القوى العاملة لديها كلها عوامل تساهم في تعقيد هيكلها، إن فهم هذه القوى أمر ضروري لمواجهة التحديات التنظيمية وتحسين التنسيق الداخلي في المؤسسة.

- التكنولوجيا:

يكشف تحليل التكنولوجيا داخل المؤسسة المدروسة عن الدور الأساسي لها في جميع جوانب عملياتها. وتتبع هذه الأهمية من طبيعة نشاطها الذي يتركز على صناعة أعمدة الإنارة والمصابيح والفوانيس وكذلك تصنيع وحدات تنظيف الحاويات. وهذا ينطوي على استخدام كبير للتكنولوجيا في تصنيع منتجاتها. وتعتمد عمليات الإنتاج على معدات وتقنيات متقدمة، مما يدل على تكامل التكنولوجيا في صميم عمليات المؤسسة. أيضا تعمل المؤسسة في بيئة تكنولوجية معقدة حيث توضح طريقة الإنتاج التي تعتمد على العملاء المرنة التكنولوجية التي تسمح بالتكيف مع مواصفات العميل. بمعنى آخر، تم تصميم التكنولوجيا لتكون قابلة للتخصيص لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. ويعكس هذا التكيف التكنولوجي القوة التكنولوجية، لأنه يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال السماح لها بالتكيف بسرعة مع متطلبات السوق. وتستخدم نظم المعلومات لتحسين كفاءة العمليات الداخلية وتبسيط سير العمل وهو أمر ضروري للتنسيق والتسيير الفعالة للأنشطة التنظيمية. بالإضافة الى استخدام التكنولوجيا للتواصل بين أعضاء المؤسسة مثلاً على دمج التكنولوجيا لتنسيق الأنشطة والاتصالات. حيث يتيح هذا التواصل السريع والفعال، مما يقلل من أوقات الاستجابة ويحسن التنسيق، خاصة بالنسبة للعمليات اليومية. وفي الأخير، لدى المؤسسة إجراءات عمل موحدة، والتي تتضمن استخدام التكنولوجيا لإنشائها، يساهم توحيد العمليات في تحقيق تنسيق أكثر فعالية من خلال ضمان تنفيذ الأنشطة بشكل متناسق، وبالتالي تقليل الأخطاء والتناقضات.

يبدو أن التكنولوجيا المعنية داخل المؤسسة التي تمت دراستها هي في المقام الأول ذات طبيعة هندسية. وذلك لأن المؤسسة تعمل في أنشطة تصنيع أعمدة الإنارة والمصابيح والفوانيس، بالإضافة إلى تجميع وحدات تنظيف الحاويات. من المحتمل أن تتضمن عمليات الإنتاج والتجميع هذه تقنيات محددة ومعدات متطورة وعمليات تقنية متقدمة ومعرفة هندسية لتحسين التصنيع وضمان جودة المنتج. إن القوى التكنولوجية في هذه المؤسسة متعددة وتؤثر على جوانب مختلفة من عملها دمج التكنولوجيا في الإنتاج، المرنة التكنولوجية لتلبية احتياجات العملاء، تحسين العمليات الداخلية، واستخدام البريد الإلكتروني للاتصال وتوحيد عمليات العمل، كلها دليل على أهمية التكنولوجيا في تنسيق وتسيير الأنشطة التنظيمية. تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا لتظل قادرة على المنافسة والكفاءة في بيئة دائمة التغير.

- السلطة:

من الواضح أن إدارة المؤسسة، وخاصة رئيس المؤسسة، تلعب دوراً مركزياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إن تركيز السلطة في أعلى التسلسل الهرمي هو سمة من سمات الهيكل التنظيمي وقوة السلطة. إن استراتيجية الإنتاج القائمة على طلب العملاء والاستباقية في البحث عن مشاريع جديدة تشهد على هذا التأثير. بالإضافة إلى ذلك، فإن المسؤوليات المتداخلة داخل النظام الفني، والتي تشمل مهندسي الإنتاج والمحاسبين وفريق إدارة الجودة، يمكن أن تؤدي إلى صراعات وتأخيرات محتملة. تسلط هذه الصراعات الضوء على مشاكل

السلطة بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة. إن إدارة هذه الصراعات أمر ضروري لتحقيق التوازن بين قوى السلطة وضمان التنسيق الفعال.

يلعب المسؤولون دورًا رئيسيًا في توجيه الموظفين إلى الفرق المناسبة وحل النزاعات وتعزيز التكامل الثقافي. تعمل سلطتهم على الحفاظ على التماسك التنظيمي وضمان احترام قيم المؤسسة. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن نهجهم يبدو أنه يركز أكثر على الوساطة والتفاهم أكثر من التركيز على الممارسة الاستبدادية للسلطة.

تعاني المؤسسة من مركزية معينة للسلطة على القمة، ولكنها تشهد أيضًا تفويضًا للصلاحيات إلى مستوى القمة التشغيلية من الإدارة. قد يكون لهذا المزيج من الإشراف الدقيق والواسع آثارًا على الخصائص التنظيمية من حيث اتخاذ القرار والتنسيق والكفاءة.

تؤثر قوة السلطة داخل المؤسسة على اتخاذ القرار وإدارة الصراع والتماسك التنظيمي. وينعكس ذلك في توزيع المسؤوليات والقرارات داخل المؤسسة، وكذلك طريقة إدارة النزاعات وحلها. حيث تلعب دورًا مهمًا في تنسيق الأنشطة والعلاقات داخل المؤسسة، مما يؤثر على عملها بشكل عام.

- الأيديولوجية:

يكشف تحليل قوة الأيديولوجية داخل المؤسسة عن التأثير الكبير للقيم على السلوك التنظيمي وأنماط التنسيق. إن ثقافة المؤسسة، التي تتميز بتوجهها الاستباقي نحو البحث عن مشاريع جديدة والتعاون مع المنافسين، تشير إلى تركيز المؤسسة على المبادرة وتطوير الأعمال. ويؤثر هذا على كيفية تعامل المؤسسة مع فرص وتحديات السوق. بالإضافة إلى ذلك، تتجلى ثقافة الانفتاح على الإبداع والابتكار من خلال تعزيز أفكار الموظفين والاعتراف بالابتكارات. وتخلق بيئة مواتية للإبداع والابتكار، مما يمكن أن يؤثر على عمليات التنسيق من خلال تشجيع البحث عن أساليب وحلول جديدة.

تعد القيم التنظيمية مثل النزاهة والصدق والاحترام المتبادل من الركائز الأساسية التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وقراراتهم. ويتم دعم التوافق مع هذه القيم من خلال تدابير مثل إدارة الصراع والتكامل الثقافي، مما يساعد في الحفاظ على ثقافة النزاهة والاحترام داخل المؤسسة.

تؤكد ثقافة المؤسسة أيضًا على عناصر مثل وضوح الأدوار، المسؤوليات، التواصل الرسمي وإدارة الجودة. وتؤثر هذه العناصر على طريقة تفاعل الموظفين وتعاونهم، وبالتالي التأثير على أنماط التنسيق والهيكل التنظيمي.

وعليه، تلعب الأيديولوجية دورًا حيويًا في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، وتؤثر على سلوكيات الموظفين وعمليات التنسيق وصنع القرار. للثقافة التنظيمية تأثير كبير على خصائص المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيير والابتكار.

- البيئة:

يظهر تحليل البيئة داخل المؤسسة المدروسة عن جوانب مهمة تتعلق بالسياق الذي تعمل فيه. وعلى الرغم من أن ردود المسؤولين لا تقدم تفاصيل شاملة، إلا أنه يمكننا تمييز بعض الآثار البيئية. تعمل المؤسسة في بيئة تتغير فيها احتياجات العملاء بسرعة، مما يشير إلى بيئة أعمال ديناميكية. وتسعى المؤسسة جاهدة إلى تكييف إنتاجها بناء على طلب العملاء، مما يكشف عن الاستجابة للبيئة. وهذا يسلط الضوء على أهمية مراقبة تطورات السوق بعناية والاستجابة بشكل استباقي. كما أثرت جائحة كوفيد-19 على المكافآت المالية داخل المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتغيرات البيئية وتسعى إلى التكيف وفقاً لذلك. وهذا يسلط الضوء على حاجة المؤسسة للتكيف مع الظروف المتغيرة لبيئتها.

علاوة على ذلك، يمكن النظر إلى كفاءة العمليات داخل المؤسسة على أنها استجابة للضغوط البيئية لتقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة. كما تشير إدارة المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار السريع في حالة حدوث مشكلة فنية، إلى الاستجابة للضغوط البيئية، مع التأكيد على أهمية الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة دائمة التغير.

وعلى الرغم من أن الردود لا تشرح بشكل كامل تأثير البيئة، إلا أنها تسلط الضوء على حاجة المؤسسة إلى أن تكون استباقية ويعكس قرار تنفيذ مشروع تصنيع وحدة تنظيف الحاويات الجديدة استجابة لهذه التغيرات، أيضاً تنظر المؤسسة إلى منافسيها كشركاء محتملين وتسعى للتعاون معهم في المشاريع. ويوضح هذا النهج رغبة المؤسسة في التكيف مع البيئة من خلال الاستفادة من فرص التعاون. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر المؤسسة المرونة من خلال الموازنة بين تكلفة وجودة منتجاتها بناءً على تفضيلات العملاء. وهي تسعى إلى الحفاظ على سمعتها مع الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة. ويعكس هذا قدرة المؤسسة على التكيف مع المتطلبات التنافسية. مما يدل على قدرتها التنافسية في السوق.

وعليه، تعمل المؤسسة في بيئة معقدة وتتفاعل بشكل استباقي مع تغيرات السوق. إن قدرتها على التكيف والتعاون مع المنافسين والحفاظ على التوازن بين التكلفة والجودة، فضلاً عن إدارة المشكلات الفنية بفعالية، توضح كيف تؤثر قوة البيئة على تصرفاتها وقراراتها الإستراتيجية. تساعد هذه العوامل في تشكيل خصائصها التنظيمية وموقعها في السوق.

- الاستراتيجية:

تعتمد المؤسسة استراتيجية إنتاجية مبنية على طلب العملاء، لدى المؤسسة خطة استراتيجية تهدف إلى جذب العملاء الجدد والبحث عنهم، مما يدل على قوة الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالنمو والتطور. تشمل أهداف المؤسسة خلق ثقافة تركز على النزاهة والصدق والاحترام المتبادل. وتشمل الاستراتيجيات المطبقة تشجيع الموظفين على التوافق مع هذه القيم من خلال المكافآت، توجيه العمل الجماعي إدارة الصراع، التكامل الثقافي ومدونة قواعد السلوك.

تركز أهداف المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء والمرونة والجودة والابتكار. وتتوافق استراتيجيات المؤسسة مع هذه الأهداف، اتباع منهج استباقي في البحث عن مشاريع جديدة والتعاون مع المنافسين. حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق الاستقرار في بيئة متغيرة، فهي تعمل على بناء استراتيجية تحليلية بتحديد الأهداف اليومية وتوزيع المسؤوليات كآليات للتنسيق مرتبطة بأهداف المؤسسة بطريقة مركزية معتدلة ومرونة الابتكار. تستخدم المؤسسة ايضا الأهداف والحوافز المالية لتحفيز الموظفين على العمل معًا لتحقيق هذه الأهداف.

تشير الردود إلى الحاجة إلى دمج المهام لزيادة الكفاءة. وهذا يدل على أن أهداف المؤسسة واستراتيجياتها تؤثر على تصميم الهيكل والعمليات.

من خلال ما تقدم يمكن الاجابة على الفرضية الأولى للدراسة والتي كانت: حسب نموذج Mintzberg، التكوين التنظيمي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بشكل كبير بالتفاعل بين القوى الايديولوجية التكنولوجية والبيئية.

بإسقاط الفرضية على المؤسسة المدروسة نجد أن هناك العديد من القوى داخل المؤسسة، ولكن من الضروري تقييمها لتحديد القوة الأكثر تأثير على تنظيم المؤسسة. وفي هذه الحالة، يبدو أن قوة التكنولوجيا تلعب دورًا مركزيًا في المؤسسة. ينتشر استخدام التكنولوجيا في إنتاج وتجميع المنتجات، مما يدل على التكامل الكبير للتكنولوجيا في العمليات. علاوة على ذلك، فإن المرونة التكنولوجية لتلبية احتياجات العملاء، ودمج التقنيات في العمليات الداخلية، واستخدام البريد الإلكتروني للاتصالات وتوحيد إجراءات العمل، كلها عوامل تسلط الضوء على أهمية قوة التكنولوجيا في تنسيق الأنشطة التنظيمية.

ومع ذلك، يمكن أن نلاحظ أن القوى الأخرى مثل قوة الايديولوجية، السلطة، والقوة البيئية تلعب أيضًا أدوارًا مهمة. تشجع ثقافة المؤسسة الابتكار والتعاون والتوجه الاستباقي نحو المشاريع الجديدة. تؤثر قوة السلطة على عملية صنع القرار وإدارة الصراع والتماسك التنظيمي. تحفز قوة البيئة المؤسسة على التكيف بسرعة مع تغيرات السوق والتعاون مع المنافسين.

بالتالي تؤكد النتائج أن تكوين المؤسسة يعتمد على التفاعل المعقد بين هذه القوى، حيث أنها تتفاعل وتكمل بعضها البعض للتأثير على تنسيق الأنشطة والهيكل التنظيمي وذلك تماشياً مع الفرضية الأولية.

2.3.2 تكييف التكوينات التنظيمية للمؤسسة حسب نموذج Mintzberg:

مع استمرار تحليل المعلومات المقدمة، يمكن ربط هذه القوى المؤثرة بتكوينات التنظيم المختلفة في Mintzberg على النحو التالي:

- التكوين المقاولاتي:

يتميز التكوين المقاولاتي للمؤسسة بتوازن متناغم بين قوى تأثير متعددة. ان المؤسسة في مرحلة نمو وتطوير مستمرة. هذا النمو هو سمة نموذجية للمؤسسات المقاولاتية التي تبحث باستمرار عن فرص نمو وتوسيع. غالبًا ما تكون هذه المؤسسات أصغر حجمًا وتركز على المرونة بدلاً من التسلسل الهرمي، نلاحظ أن

المؤسسة رغم مرونتها فهي تتميز بخط تشغيلي واضح مع قمة استراتيجية محددة وظهور الخط الهرمي، تُظهر التكنولوجيا أن المؤسسة تعتنق التكنولوجيا بطريقة عميقة ومبتكرة. وهذا يتجلى في الاستفادة المكثفة من التقنيات المتقدمة في عمليات الإنتاج، وهو عنصر رئيسي للحفاظ على تنافسيتها في سوق متغير باستمرار والاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة. تلعب السلطة والتفوق أيضًا دورًا مهمًا في هذا التكوين. يجب على المالك/المدير في كثير من الأحيان اتخاذ قرارات استراتيجية بسرعة وبشكل مستقل. تشمل الممارسات مثل تفويض السلطة للموظفين، وتشجيع الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى مكافأة الأفكار الابتكارية جميعها مؤشرات على وجود تكوين مقاولاتي. اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة أمر أساسي للاستفادة من فرص السوق. وبالإضافة إلى ذلك، تسلط الأيديولوجية الضوء على ثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والإبداع والاستجابة. تشجع هذه الثقافة الموظفين على البحث باستمرار عن فرص جديدة وتطوير أفكار جديدة مما يخلق بيئة مفتوحة، أيضا إستراتيجية البحث عن مشاريع جديدة والتعاون مع المنافسين تظهر التوجه المقاولاتي، المؤسسات ذات هذا التكوين عادة مستعدة لاستكشاف أسواق جديدة والتعاون مع جهات أخرى لتحقيق أهدافها، مما يظهر إستراتيجيتها المرنة. أخيرًا، الهيكلة التنظيمية لهذا التكوين عادةً ما تكون أكثر مرونة ولا مركزية. وهذا يسمح باتخاذ قرارات سريعة، مما يعد أمرًا أساسيًا للاستفادة السريعة من الفرص في سوق متغير باستمرار، تظهر المؤسسة محل الدراسة نوعا من المرونة لكنها تعتمد بشكل كامل على المركزية والرسمية في اتخاذ القرار وهذا ينافي التكوين المقاولاتي وبالتالي، تعتمد المؤسسة بشكل شبه كامل تكوينًا مقاولاتيا حيث تتقاطع التكنولوجيا، الأيديولوجية، الإستراتيجية، البنية التنظيمية لتعزيز الابتكار، النمو والاستجابة لتحديات السوق يظهر التكوين المقاولاتي للمؤسسة من خلال العديد من العناصر الرئيسية التي تعكس طبيعتها الاستباقية ورغبتها في الابتكار واتجاهها نحو تطوير الأعمال. لكن لا يمكن ان نقول انها تعتمد هذا التكوين بشكل بحت.

التكوين الالي:

يتميز التكوين الميكانيكي بالتركيز القوي على سلطة اتخاذ القرار في القمة التنظيمية. في هذا النموذج، غالبًا ما تُتخذ القرارات الهامة من قبل مجموعة صغيرة من الأشخاص في القمة الاستراتيجية للمؤسسة مثل الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين. يظهر شكل القمة الاستراتيجية صغيرا مدعوماً بأفراد من وحدات صغيرة على راس الاقسام يسمح هذا التركيز بالسيطرة على المؤسسة بأكملها وضمان اتخاذ القرارات بشكل موحد ومتسق مع الأهداف التنظيمية. يظهر التكوين الميكانيكي داخل المؤسسة أثناء العمليات التشغيلية، يتميز بسلسلة من السمات المميزة. أولاً وقبل كل شيء، يسلط هذا التكوين الضوء على المسؤوليات المتعلقة بالعمليات، مما يترجم إلى تحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، ينبغي ملاحظة أن تركيز اتخاذ القرار المركزي قد يكون ضروريًا حسب الموقع الاستراتيجي. جوهر هذا التكوين يستند بشكل أساسي إلى البحث عن الاستقرار والدقة وتنظيم العمليات. يتجلى ذلك على وجه الخصوص من خلال تقسيم العمل، حيث تكون الأدوار محددة بوضوح لمهندسي الإنتاج والمحاسبين وفريق إدارة الجودة. ومع ذلك، يشهد وجود بعض

المرونة في عمليات الإنتاج لتلبية احتياجات العملاء على انفتاح على التكيف، وهذا يتناقض مع التكوين الميكانيكي الصارم. على الرغم من وجود بعض السمات التنظيمية، مثل وضع مجموعة من السلوكيات والقوانين، تتجه المؤسسة بشكل أكبر نحو المرونة والإبداع بدلاً من التكيف الميكانيكي الصارم. يمكن أن يظهر هذا التكوين على أثر عدة قوى مختلفة، مثل الحجم، العمر، التكنولوجيا، الأيديولوجية والسلطة، حيث تمارس كل منها تأثيراً على تنسيق العمل وتوجيه السلطة نحو اتخاذ القرار المركزي، وهو سمة نموذجية للتكوين الميكانيكي مع اتخاذ القرار المركزي وهكذا، على الرغم من وجود بعض العناصر من التكوين الميكانيكي، إلا أن التصنيف النقي للتكوين الميكانيكي ليس وصفاً مناسباً بالكامل لهذه المؤسسة

- التكوين التقسيمي:

يتميز بسمات متعددة ومهمة. أولاً وقبل كل شيء، يجب أن نلاحظ أن المعلومات المقدمة ليست واضحة تماماً بالنسبة لتكوين التقسيمي. ومع ذلك، تشير بعض الوظائف مثل البحث عن مشاريع جديدة والتعاون مع المشاريع المتنافسة إلى وجود بعض المرونة في التنظيم. عموماً، ينتج عن تكوين التقسيمي هيكل واضح، مع أقسام متميزة و متمحورة. يُلاحظ أن هذا التكوين شائع في المؤسسات الكبيرة التي تعمل في مجموعة متنوعة من القطاعات أو الأسواق، على الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة لا تبدو مطابقة تماماً لهذا النموذج. بدلاً من التركيز على أقسام متميزة، يبدو أنها تركز بشكل أكبر على المنتجات المحددة والتخصيص الجزئي والإدارة المركزة على الجودة بدلاً من إدارة أقسام متعددة بشكل مستقل. عادةً، يضم التكوين التقسيمي هيكله مكونة من أقسام أو وحدات شبه مستقلة، كل منها لديه أهدافه وموارده الخاصة. حتى إذا كان بالإمكان تضمين أقسام متخصصة في المؤسسة، يتم التركيز على التكامل الثقافي والعمل الجماعي والتماسك، مما قد لا يتوافق تماماً مع هذا التكوين. يمكن أن تلعب التكنولوجيا دوراً أساسياً في التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة من خلال استخدام أدوات الاتصال والإدارة. ويمكن ربط إعدادات واستراتيجيات التنظيم بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة العامة من قبل كل قسم. وأخيراً، يتناسب التركيز على تكامل المهام لزيادة الكفاءة تماماً مع هذا التكوين، حيث يمكن للوحدات شبه المستقلة أن تتحمل المسؤولية عن أنشطتها، مما يمكن أن ييسر التنسيق الأفضل داخل المؤسسة بأكمله يظهر الهيكل التنظيمي القسيمي، في سياق المؤسسة المدروسة، أنه هيكل مناسب لتنوع أنشطتها مستقبلاً، إن تصنيع منتجات متنوعة مثل أعمدة الإنارة والمصابيح والفوانيس، بالإضافة إلى تجميع وحدات تنظيف الحاويات، ينشئ حاجات محددة بشكل طبيعي لكل قطاع في السوق.

- التكوين المهني:

داخل المؤسسة متمسكة تماماً في الثقافة والتي تمنح أهمية كبيرة لوضوح الأدوار والمسؤوليات، فضلاً عن القيم الأخلاقية الأساسية مثل النزاهة والأمانة واحترام الآخرين. في هذا السياق، يتعين على الموظفين أن يفهموا بشكل كامل مهامهم، مما يساهم في توزيع منهجية للعمل وتنسيق فعال للمهام. دقة تعريف الأدوار

تقلل من احتمالات الغموض والأخطاء، مما يضمن الجودة والاتساق في العمليات. بالإضافة إلى ذلك، إدارة المهارات والمعرفة التقنية هي قلب هذه الهيكلة. عادةً ما يحمل الموظفون مستوى عالٍ من الخبرة في مجالاتهم المحددة، وهو أمر أساسي لضمان تنفيذ دقيق للمهام ونهج مهني لأنشطة المؤسسة. أعضاء الفريق يعملون عن كثب، ويتشاركون معارفهم ويتطورون باستمرار للحفاظ على معايير عالية من الكفاءة، مما يضمن جودة المنتجات أو الخدمات وتعزيز سمعة المؤسسة في مجال اختصاصها. يتميز التكوين المهني بعدة ميزات بارزة. أولاً، من المهم أن نلاحظ أن المعلومات السابقة لا تسمح بالاستنتاج القاطع بأن المؤسسة تتوافق مع هذا التكوين، مما يترك مجالاً لوجود عناصر من عدم اليقين. بشكل عام، تعتمد المهنية على التجربة والتخصص. ومع ذلك، في المعلومات المقدمة، هذه الجوانب غير موضحة بشكل جيد. تعتبر التخصصات للموظفين في أدوار محددة سمة أساسية ولكن، وجود تداخل في المسؤوليات يشير إلى انحراف عن الهيكل المهني النقي. غالباً ما يرتبط بالمؤسسات التي تستخدم خبراء في مجالات معينة وتولي اهتماماً كبيراً للمعرفة والخبرة. ومع ذلك، يبدو أن المؤسسة المعنية تركز بشكل أكبر على الالتزام بالقيم الثقافية والإبداع والابتكار، وهو ما يمكن أن يتنافى مع هذا النموذج. وقد تلعب القوى المتعلقة بحجم وعمر المؤسسة أيضاً دوراً، حيث تكون المؤسسات المهنية الكبيرة غالباً أكثر هيكلية، بينما تركز الأصغر على الخبرة الشخصية بشكل أكبر. التنسيق في هذا السياق يعتمد غالباً على توحيد المهارات والإشراف المباشر، بينما تكون الإشارات إلى الثقافة التنظيمية والعلاقات في عملية التوظيف متسقة، حيث تلعب القيم المشتركة والمعايير المهنية دوراً مركزياً. ومع ذلك، قد يكون التداخل في المهام المذكور مرتبطاً بالهيكل المهني حيث يتم التركيز على المهارات الفردية وفي نفس الوقت تضمن وجود عناصر مرنة والتي قد تجعل التصنيف ضمن هذا التكوين أقل وضوحاً.

- تكوين المهمة:

التكوين المبشر يتميز بتوجهه الخاص نحو الأهداف والقيم. في حالة المؤسسة المعنية، من الواضح أنها لا تتدرج بالكامل ضمن إطار هذا التكوين، من أجل أن تصنف مؤسسة كتكوين، يجب أن يكون الهيكل غير رسمي للغاية ويعتمد عمله على الأيديولوجية المشتركة، حيث يتشارك أعضاء المؤسسة نفس القيم والأهداف. على الرغم من أن المؤسسة تولي اهتماماً برضا العملاء والابتكار والجودة، إلا أنه ليس هناك معلومات كافية لتقييم مدى توافقها الكامل مع هذا الإطار. في هذا التكوين، تلعب القوة الأيديولوجية دوراً مركزياً في توجيه السلوك والإجراءات وفقاً للمهمة والقيم التنظيمية. وترتبط القوة المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات مباشرة بهذا التكوين، حيث تشكل المهمة والقيم أساس عمليات التنسيق. يعتبر التواصل والتحفيز الإيجابيين أموراً أساسية للمحافظة على بيئة من التكوين المبشر حيث تلعب المهام والقيم دوراً مركزياً في عمليات التنسيق، مما يعزز مفهوم مهمة واضحة ومشاركة ولكن قد يكون من الممكن أيضاً السيطرة من خلال توحيد المعايير وهو ما يظهره المركز التشغيلي في هذه المؤسسة كسمة أساسية للتنسيق أيضاً في هذا التكوين تكون هناك درجة عالية من اللامركزية حيث يعتبر كل عضو من أعضائها قادراً على اتخاذ القرار أو

التصرف بثقة كاملة لصالح المؤسسة بأكملها مما يعزز المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة في البيئة وهو ما يتنافى تماما مع المؤسسة محل الدراسة.

- التكوين الابتكاري:

التكوين الابتكاري يتميز بالبحث المستمر عن أفكار ومنتجات جديدة. تحتوي المؤسسة المعنية على عناصر من هذا التكوين، بما في ذلك تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار ومكافأتهم عن الابتكار. ومع ذلك، يعتمد تصنيف مؤسسة معينة في هذا التكوين بدقة على مدى تركيزها على الابتكار مقارنة بعوامل أخرى. أيضا اعتمادها على وضائف الدعم اللوجيستي كقوة لصالح المؤسسة من اجل التعاون والمشاركة في النشاط المركزي للمؤسسة، تظهر المؤسسة محل الدراسة عدم نضوج في وضائف الدعم اللوجيستي وتداخل قوي في المهام ما ينافي هذا التكوين لا يمكن لمؤسسة التي تحتاج الى الابتكار الا ان تستسلم لهذا الضغط، ايضا تلعب القوى التكنولوجية دوراً مركزياً الأمر من خلال تعزيز الابتكار وتنسيق المشاريع المعقدة. القابلية للتكيف والمرونة عناصر رئيسية في هذا التكوين، تأثرت بالقوى المتعلقة بالبيئة. تحقيق التنسيق بين وظائف الدعم اللوجيستي والخط الهرمي الذي هو غير واضح في هذه المؤسسة وفي بعض الاحيان مركز العمليات في إطار فرق من الخبراء من خلال التكيف المتبادل هو ما يشكل لنا التكوين الابتكاري حيث يتم دمج اجزاء المؤسسة في نظام واحد نت اللامركزية الافقية والرأسية على اساس انتقائي وهو ما ينافي هيكل المؤسسة محل الدراسة يمكن ان يكون تأثير القوة التكنولوجية وقوة الايديولوجية واضحا الا أن المؤسسة لم تتجه بعد نحو هذا التكوين رغم ان القوى المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات موجهة نحو الابتكار والتطوير. من خلال ما تقدم يمكن الاجابة على الفرضية الثانية للدراسة والتي كانت: تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى استخدام التكوينات التنظيمية المقترحة من قبل Mintzberg مثل التكوين المقاولاتي، التكوين الالي، التكوين الابتكاري.

من خلال تحليل التكوين التنظيمي للمؤسسة المدروسة بوضوح تظهر مجموعة من العناصر التي تنتمي الى نوعين من التكوينات: التكوين المهني، والتكوين الآلي. يتجلى هذا التهجين المعقد بشكل منهجي في مختلف جوانب الممارسات التنظيمية في المؤسسة.

في البداية، تعتمد آلية التنسيق داخل المؤسسة بشكل كبير على توحيد المهارات، وهو سمة أساسية في التكوين المهني. يتجلى هذا التوحيد في الموظفين المؤهلين أصحاب الخبرة الفنية، مما يعزز توحيد المهارات التقنية والممارسات داخل المؤسسة. عندما يتعلق الأمر بجوهر العمل، فإن مركز العمليات والموظفين الفنيين يشير بوضوح إلى الهيكل الآلي. ويصاحب هذا التركيز للوظائف الأساسية تسلسل هرمي ومركزية للأشياء الهامة، وبالتالي دعم الخصائص النموذجية للتكوين الآلي الذي يركز على الكفاءة والجودة. التخصص، سواء بالنسبة للتخصص الرأسي (تميز مستويات الإدارة) أو الأفقي (تعريف واضح للأقسام والأدوار)، يعزز توحيد العمليات، وهو سمة بارزة في تكوين الآلي. يساهم هذا التخصص في الدقة والموثوقية للعمليات، مع الحفاظ على عمليات واضحة بشكل مشترك. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ بأن هيكل المؤسسة

العام يحتفظ بطابع عضوي. يضع هذا المنهج التركيز على المرونة والاستجابة والجودة، مع الحفاظ على عمليات موحدة، مما يشكل تجميعاً دقيقاً للخصائص التقليدية للتكوين المهني والتكوين الآلي. عدم وجود خط هرمي واضح يشير إلى وجود إلى التهجين بين التكوينات، حيث تقع المؤسسة في منطقة رمادية بين المركزية واللامركزية. تتطلب المناصب التشغيلية مهارات ورسمية، والتي تتوافق مع التكوين الآلي. ويتوافق الحجم الصغير لجهاز الدعم، الذي يعزز الكفاءة، مع التكوين الآلي الذي يسعى إلى المراقبة الدقيقة للحفاظ على الجودة. ويعكس اتخاذ القرار، الذي يتم عادةً من أعلى إلى أسفل، عناصر التكوين الآلي، مما يخلق ديناميكية فريدة تجمع بين السلطة المركزية والخبرة الفنية.

يعكس تفضيل الاتصال الرسمي، الذي يحدث داخل المؤسسة، عنصراً آلياً في التكوين. يدعم الإجراءات الشكلية، الدقة والوضوح في التبادلات.

أخيراً، نظراً لكون المؤسسة حديثة نسبياً وصغيرة الحجم، فإنها تحافظ على مرونتها التي غالباً ما ترتبط بالمؤسسات المتنامية. وفي الوقت نفسه، تعكس الطبيعة المتقدمة والآلية للنظام الفني وعناصر التكوين المهني، مع الحفاظ على دقة التكوين الآلي. وفي بيئة معقدة، يتيح هذا المزيج للمؤسسة التكيف على النحو الأمثل، مع التركيز على الجودة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والخبرة الفنية، وكلها خصائص أساسية للنجاح في بيئة تنافسية. نتائج الدراسة تؤكد إلى حد كبير هذه الفرضية. ويكشف تحليل التكوين التنظيمي للمؤسسة التي تمت دراستها عن وجود ميل لتبني نماذج مشابهة لتلك التي اقترحها Mintzberg.

2.3.3 وضوح القيم التنظيمية في المؤسسة:

يعد تحديد القيم التنظيمية بشكل واضح وزيادة الوعي بأهميتها عنصرين أساسيين في تأسيس ثقافة تنظيمية متماسكة. إن القيم مثل الصدق، الالتزام، النزاهة، الاحترام المتبادل والعمل الجماعي لا تحدد فلسفة المؤسسة وأخلاقياتها فحسب بل تساعد هذه القيم في تشكيل هوية المؤسسة. وهي الركائز التي تقوم عليها شخصية المؤسسة، والطريقة التي ترى بها نفسها وكيف ترغب في أن ينظر إليها موظفوها وعملاؤها وشركاؤها. عندما يتم توضيح القيم وتقاسمها بشكل واضح داخل المؤسسة، فإنها تصبح الآلية التي توحد جميع أعضاء المؤسسة في رؤية مشتركة.

عندما يتعلق الأمر بالتكوين التنظيمي، تلعب ثقافة المؤسسة دوراً حيوياً. وله تأثير مباشر على الطريقة التي تنظم بها المؤسسة عملياتها، تنسيق أنشطتها وإدارة مواردها. المؤسسة محل الدراسة تعطي قيمة عالية للعمل الجماعي، فمن المرجح أن تختار هيكلًا تنظيميًا يشجع على التعاون والتواصل الداخلي واعتماد هيكل لامركزي، يشجع الموظفين على العمل معًا بشكل مستقل.

وبالمثل، فإن المؤسسة تؤكد على الصدق والنزاهة قد يكون لديها إجراءات صارمة لضمان الشفافية في جميع عملياتها. يؤدي ذلك إلى ضوابط داخلية صارمة وعمليات رسمية لضمان استيفاء المعايير الأخلاقية على جميع مستويات المؤسسة.

يؤثر وضوح القيم التنظيمية أيضًا على كيفية دمج الموظفين في هيكل المؤسسة. تميل المؤسسات التي تقدر مشاركة الموظفين إلى تبني أساليب تدعم المشاركة والاستقلالية وتحمل المسؤولية. وقد يرتبط ذلك بهيكل تنظيمي أكثر عضوية، حيث يتمتع الموظفون بدرجة عالية من التأثير على عملية صنع القرار ومرونة أكبر في عملهم، تميل المؤسسة محل الدراسة إلى بعض المرونة في المستوى التشغيلي لتحقيق التعاون والكفاءة المهنية بين الموظفين وفي المقابل، تعطي الأولوية للامتثال واتباع الإجراءات من المرجح أن يكون لديها هياكل أكثر آلية. لقد وضعوا قواعد صارمة وعمليات موحدة وتسلسل هرمي محدد لضمان اتباع الإجراءات بدقة ومن ثم فإن الوعي بأهمية القيم التنظيمية له تأثير كبير على الاختيارات المتعلقة بالتكوين التنظيمي. فهو يملئ كيفية تنسيق المؤسسة لأنشطتها وتحفيز موظفيها والتفاعل مع بيئتها الخارجية. في نهاية المطاف، تساهم الثقافة التنظيمية المشتركة والمحددة جيدًا بشكل كبير في تشكيل هيكل المؤسسة وعملها، وهو عنصر أساسي في التكوينات التنظيمية. فهو يوجه سلوك الأفراد ويشكل العمليات والقرارات داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن أهمية القيم التنظيمية لا جدال فيها في فهم التكوين التنظيمي للمؤسسة .

- **أساليب الالتزام بالقيم:** تمثل الأساليب المستخدمة لتشجيع الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية عنصرًا هامًا في خلق ثقافة متماسكة داخل المؤسسة. تهدف هذه الأساليب إلى تعزيز مشاركة الموظفين مع ثقافة المؤسسة، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على التكوين التنظيمي أولاً، تمثل المكافآت المادية إحدى الطرق الأكثر شيوعًا لتشجيع الالتزام بقيم المؤسسة. على سبيل المثال، يعد تكريم الموظفين الأكثر تفاعلًا في نهاية كل شهر بمكافآت مادية، مثل المكافأة أو شهادة التقدير، ممارسة يتم اعتمادها بشكل متكرر. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه المكافآت يمكن أن تختلف تبعًا للظروف. وربما أثرت جائحة كوفيد-19 على بعض هذه الممارسات، كما يتضح من انخفاض الدافع المالي لدى الموظفين. وهذا يسلب الضوء على الحاجة إلى تعديل ممارسات المكافأة لتلبية احتياجات الموظفين المتغيرة والتحديات في البيئة الخارجية بالإضافة إلى ذلك، تلعب التفسيرات الوظيفية التفصيلية دورًا أساسيًا في ضمان فهم الموظفين تمامًا لكيفية تناسب عملهم مع تحقيق قيم المؤسسة. وهذا يعزز فهمًا أفضل والتزامًا أعمق بأهداف المؤسسة. على سبيل المثال، شرح كيف يساهم عملهم اليومي في نزاهة المؤسسة أو التزامهم بالاحترام المتبادل يمكن أن يحفز الموظفين على مزيد من التوافق مع هذه القيم في عملهم اليومي كما يلعب دمج الموظفين في مجموعات دورًا مهمًا في التشجيع على الالتزام بالقيم. عندما يشعر الموظف بأنه جزء من مجموعة يتم فيها تبني هذه القيم وتقديرها، فمن المرجح أن يتماشى معها يؤثر ذلك على التكوين التنظيمي، حيث أن المؤسسة التي تشجع بشدة التعاون والعمل الجماعي قد تصمم هيكلًا مبنيًا على التعاون الداخلي والتنسيق بين الإدارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتدابير الدعم مثل التدريب أو التوجيه أن تساهم في فهم والتزام الموظفين بقيم المؤسسة من خلال تزويدهم بالموارد اللازمة لفهم هذه القيم ووضعها موضع التنفيذ بشكل أفضل، تساعد المؤسسة في تشكيل الثقافة التنظيمية. يكون الموظفون المدربون جيدًا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المتوافقة مع قيم المؤسسة، مما قد يؤثر على كيفية تنسيق المؤسسة لأنشطتها واتخاذ القرارات.

وعليه، ترتبط أساليب الالتزام بالقيم التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالتكوين التنظيمي. إنهم يشكلون ثقافة المؤسسة من خلال التأثير على كيفية إدراك الموظفين لهذه القيم وفهمهم وتبنيها. تسلط التعديلات الضرورية بسبب الظروف المتغيرة، مثل جائحة كوفيد-19، الضوء على أهمية المرونة التنظيمية وتعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية للحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية ومتسقة. ترتبط الثقافة والتكوين ارتباطاً جوهرياً، ويعد فهمهما معاً أمراً ضرورياً لمواجهة التحديات التنظيمية في المؤسسة.

2.3.4 تصورات المشاركين حول التنظيم الحالي للمؤسسة:

إن التعبير عن آراء متنوعة حول التنظيم الحالي للمؤسسة يكشف عن ديناميكية أساسية يمكن أن تؤثر على التكوين التنظيمي. وتعكس هذه الآراء والتصورات المتنوعة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والتي بدورها يمكن أن توجه التعديلات اللازمة للحفاظ على هيكل تنظيمي فعال ومتناسك.

حدد بعض المشاركين الثغرات في التنظيم الحالي لمؤسستهم، لا سيما فيما يتعلق بتعريف القسم والوظائف المتداخلة. قد تشير هذه الملاحظات إلى عدم الوضوح في الهيكل التنظيمي الحالي، مما يلزم الحاجة إلى التحسينات. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الوظائف المتداخلة إلى ارتباك بين الموظفين حول مسؤولياتهم، في حين أن التعريفات غير الواضحة للخط الهرمي يمكن أن تعيق تنسيق الأنشطة. تعتبر هذه الفجوات في الهيكل التنظيمي إشارات مهمة تسمح للمؤسسة، عند تحديدها، باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين فعاليتها. وقد يشمل ذلك مراجعة توزيع الأدوار والمسؤوليات، توضيح سلاسل الاتصال، أو إعادة تنظيم الأقسام في المقابل أشار المشاركون الآخرون إلى وجود هيكل هرمي واضح، مع تحديد خطوط المسؤولية والسلطة، مما قد يؤدي إلى تحسين تنسيق الأنشطة وصنع القرار. ومع ذلك، يشيرون أيضاً إلى أن الإجراءات الرسمية يمكن أن تقلل من مرونة العمل. تسلط هذه الملاحظة الضوء على التوازن الدقيق بين الهيكل الهرمي الذي يوفر الوضوح والإجراءات التي يمكن أن تعيق المؤسسة على التكيف والاستجابة وبالتالي فإن هذه الآراء المتنوعة تكشف عن وعي المشاركين بالتحدي الذي تواجهه المؤسسة. كيف نحافظ على الوضوح التنظيمي مع الحفاظ على المرونة والكفاءة؟ يعتمد الكثير على قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية وقدرتها على التطور لتلبية الاحتياجات المتغيرة للبيئة الخارجية وبالتالي، يجب أن يكون التكوين التنظيمي مرناً وقادراً على التكيف مع اقتراحات الموظفين والتحديات الخارجية مع الحفاظ على هيكل واضح. تعد هذه القدرة على تعديل الهيكل بناءً على تعليقات الموظفين وملاحظاتهم أمراً ضرورياً للحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية ومتسقة مع تلبية الاحتياجات التشغيلية والاستراتيجية. وفي النهاية، يجب أن يعكس التكوين التنظيمي قيم المؤسسة بدقة، مع الحفاظ على المرونة الكافية للتطور بنجاح في بيئة دائمة التغيير.

- تصور رسمية الإجراءات: الآثار المترتبة على التكوين التنظيمي

إن تصور رسمية الإجراءات داخل هذه المؤسسة له أهمية كبيرة في سياق التكوين التنظيمي. تختلف الآراء حول ما إذا كانت الرسمية مفيدة أم تعيق إنجاز المهام. يسلط هذا الاختلاف في المنظور الضوء على الحاجة إلى إجراء تقييم دقيق للعلاقة بين رسمية الإجراءات والفعالية التشغيلية في سياق الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، فمن ناحية، أولئك الذين يعتبرون أن الرسمية يمكن أن تؤخر إنجاز المهام في الوقت المناسب يؤكدون على الحاجة إلى المرونة التشغيلية. يمكن أن يكون هذا مناسباً بشكل خاص في البيئات التي تكون فيها الاستجابة وسرعة اتخاذ القرار أمراً بالغ الأهمية لرضا العملاء أو إدارة التحديات المتطورة. في مثل هذه الحالات، يكون من الأفضل وجود هيكل تنظيمي أكثر عضوية، يسمح باتخاذ قرارات أسرع وعمليات أقل رسمية، ومن ناحية أخرى، فإن أولئك الذين يعتقدون أن الرسمية ضرورية لتجنب الأخطاء يؤكدون على أهمية وجود هيكل تنظيمي أكثر آلية. في المؤسسة التي يمكن أن تحدث فيها أخطاء مكلفة بسبب عمليات غير صحيحة أو اتصالات غير فعالة، يمكن أن يكون اتباع منهج أكثر رسمية وهرمية أمراً بالغ الأهمية. وهذا يضمن أن كل خطوة من خطوات العملية محددة ومتبعة بشكل واضح، مما يقلل من مخاطر الأخطاء. وعليه، يمكن أن يكون لتصورات الرسمية آثار كبيرة على التكوين التنظيمي. وهو يسلط الضوء على الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الإجراءات الرسمية والمرونة التشغيلية، بناءً على الاحتياجات المحددة لنشاط المؤسسة والتحديات التي تواجهها. تساعد المرونة في التعامل مع رسمية الإجراءات في تشكيل الطريقة التي تتسق بها المؤسسة أنشطتها، وتتخذ القرارات وتتفاعل مع بيئتها الخارجية.

- تأثير التغيرات البيئية غير المتوقعة على المؤسسة: يسلط تأثير جائحة كوفيد-19 على ممارسات التنظيمية في المؤسسة وحاجتها إلى اعتماد منهج قابل للتكيف خاصة في إدارة الموارد البشرية. تشير ردود المشاركين إلى أن المكافآت المادية، والتي غالباً ما تستخدم لدعم التزام الموظفين بثقافة المؤسسة، قد تأثرت وهناك عدة عوامل يمكن أن تفسر هذا الانخفاض في الكفاءة، أولاً، أدى الاعتماد الكبير على العمل عن بعد أثناء الوباء إلى زيادة صعوبة تنفيذ المكافآت المادية التقليدية، مثل المكافآت أو المزايا العينية. وكان على المؤسسة أن تعيد التفكير في أساليبها للتكيف مع هذا الواقع الجديد. ثانياً، دفعت قيود الميزانية الناجمة عن حالة عدم التأكد الاقتصادي المرتبطة بالوباء المؤسسة إلى إعادة مراجعة إنفاقها. وتخفيض أو تقليص المكافآت المادية، واعتبارها تكلفة على المؤسسة. وقد أثر هذا على الحافز الذي يمكن أن توفره هذه المكافآت للموظفين. وأخيراً، أثارت الأزمة الصحية أيضاً مخاوف بين الموظفين بشأن سلامتهم ورفاهيتهم وفي مثل هذا السياق، قد تبدو المكافآت المادية التقليدية أقل أهمية مقارنة بالمزايا الاجتماعية أو تدابير السلامة في مكان العمل أو المرونة في ساعات العمل.

يسلط تأثير الوباء الضوء على أهمية قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التكيف استجابة للأحداث الخارجية غير المتوقعة. يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لإعادة تقييم وتعديل ممارسات المكافآت الخاصة بها لتلبية احتياجات الموظفين المتغيرة وظروف السوق. وهذا يؤثر على الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتكوين التنظيمي للمؤسسة.

من خلال ما تقدم يمكن الاجابة على الفرضية الثالثة للدراسة والتي كانت: غياب الوعي بأهمية البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى مديرين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينعكس على التماسك الداخلي للمؤسسة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.

يكشف تحليل نتائج مؤسسة الدراسة عن تباين مستوى الوعي لدى المسؤولين فيما يتعلق بأهمية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، فضلاً عن تأثيرهما على التماسك الداخلي للمؤسسة والتفاعل مع البيئة الخارجية، بشكل عام يبدو أن المؤسسة التي شملتها الدراسة تدرك أهمية الثقافة التنظيمية، إلا أنها تواجه تحديات تتطلب تعديلات، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو ممارسات إدارة الموارد البشرية. لقد كان جائحة كوفيد-19 بمثابة حافز للتغيير، وسلط الضوء على أهمية القدرة على التكيف في بيئة دائمة التغيير. لتحقيق أقصى قدر من التماسك الداخلي والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتعديل استراتيجياتها وممارساتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة .

توفر تحليل نتائج الدراسة أدلة قوية لدعم هذه الفرضية. حيث يكشف تحليل استجابات مديري وموظفي المؤسسة عن وجود فجوة واضحة في الوعي بأهمية البناء التنظيمي والإيديولوجية. وتعزى التحديات المتعلقة بالتماسك الداخلي والتفاعل مع البيئة الخارجية إلى حد كبير إلى نقص الوعي والتركيز المحدود على هذه الجوانب.

الخلاصة:

في ضوء البحث النظري والمنهج النوعي الذي تبنته هذه الدراسة، يوفر الجزء التطبيقي إلقاءً شاملاً على تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Mintzberg. تم تنفيذ هذا الجزء باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية، بما في ذلك المقابلات والملاحظات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج MAXQDA لتوفير رؤية عميقة حول هياكل ووظائف هذه المؤسسات.

أظهرت النتائج أن نموذج Mintzberg يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة في فهم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم تحديد أدوار إدارية رئيسية، وتم رصد تواجد هذه الأدوار بشكل متناغم داخل هياكل تنظيمية متنوعة. ومع ذلك، كشفت الدراسة أيضاً عن تحديات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني نماذج تنظيمية معقدة مثل تلك المقترحة من قبل Mintzberg. نقص الموارد والتنظيم الضعيف قد يكونان عواملاً محددة في هذا السياق.

بشكل عام، تقدم الخلاصة الجزئية للجزء التطبيقي رؤية عميقة ومفصلة حول كيفية تأثير نموذج Mintzberg على تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سيساهم هذا التحليل في إثراء الفهم حول العوامل التي تلعب دوراً في تشكيل هياكلها التنظيمية وفهم التوازن بين الأدوار الرئيسية للقادة في هذه المؤسسات.

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة:

عالجت هذه الدراسة مجال تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، باستخدام نموذج Mintzberg كأداة تحليلية مركزية. في الجزء النظري من هذه الدراسة، أجرينا مراجعة للأدبيات المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تسليط الضوء على خصائصها المميزة من حيث الحجم والهيكل والديناميكيات التنظيمية. وكانت هذه الخطوة مهمة لإنشاء أساس نظري لوضع سياق التحليل، وقد تم تقديم نموذج Mintzberg، بمكوناته الخمسة الرئيسية - الهيكل التنظيمي، أنظمة التشغيل، أنظمة الدعم، وتدفق المعلومات والايديولوجية - بشكل شامل، مع تسليط الضوء على أصوله النظرية، تم توضيح الأساس المنطقي لاستخدام هذا النموذج خصيصاً لتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع توضيح أهميته المحتملة في فهم الديناميكيات التنظيمية، ايضاً قمنا بدراسة كيفية تطبيق نموذج Mintzberg مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تضمنت هذه المرحلة تحليلاً دقيقاً للتعدلات اللازمة حتى يكون النموذج قابلاً للتطبيق بدقة على الكيانات التنظيمية الأصغر. مع مراعات القيود والتحديات الخاصة التي تواجهها، والحفاظ على السلامة المفاهيمية للنموذج. وبالتالي، فقد قدم هذا البحث مساهمة مهمة من خلال تطبيق نموذج Mintzberg على سياق محدد، وتوفير وجهات نظر جديدة ومفيدة حول كيفية النظر في التنظيم وتحسينه في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- حدود الدراسة ومقترحات للبحث المستقبلي:

على الرغم من أن هذا البحث قد قدم رؤى حول تطبيق نموذج Mintzberg في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، إلا أنه من الأهمية التعرف على القيود التي قد تؤثر على نطاق النتائج وإمكانية تعميمها. أولاً، طبيعة هذه الدراسة، استناداً إلى دراسة حالة محددة، قد تحد من تعميم النتائج. والخصائص الفريدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمت دراستها، قد لا تمثل جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي، من الضروري اعتبار هذه النتائج خاصة بالحالة المدروسة واعتماد نهج حذر عند استقراءها في سياقات أخرى.

ثانياً، يشير التنوع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الحاجة إلى إجراء دراسات مماثلة في سياقات مختلفة. تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات متنوعة، مع تكوينات تنظيمية متميزة وتحديات خاصة بمجال نشاطها. ولذلك، قد تنظر الأبحاث المستقبلية في اكتشاف الصلاحية الخارجية للنتائج من خلال إجراء دراسات عبر قطاعات ومناطق متنوعة. وهذا من شأنه أن يساهم في إثراء فهم نموذج Mintzberg في سياقات تنظيمية متنوعة.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء هذا البحث في وقت محدد، وقد تتغير الظروف والديناميكيات التنظيمية بمرور الوقت. ويمكن النظر في الدراسات المستقبلية لانتقاط هذه التطورات وتقديم رؤى حول الاستدامة والفعالية على المدى الطويل لتطبيق نموذج Mintzberg في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الخاتمة

أيضا فعلى الرغم من أن هذا البحث قد يقدم مساهمات نظرية وميدانية، فإن الوعي بالقيود الجوهرية والنظر في سبل البحث المستقبلي يعزز قوة وأهمية الاستنتاجات المستخلصة من دراسة الحالة هذه بالذات.

- الآثار العملية والمساهمات في أدبيات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التطبيق الناجح لنموذج Mintzberg في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقدم أثاراَ عملية حيث تهدف هذه الدراسة إلى توجيه مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هيكله مؤسساتهم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. وتساهم نتائج هذا البحث أيضًا في الأدبيات من خلال توفير وجهات نظر جديدة وسياقية حول تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أثرى هذا البحث فهم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق نموذج Mintzberg. ومن خلال تسليط الضوء على الفروق الدقيقة والتعديلات الضرورية، فإنه يوفر للممارسين دليلاً قيماً لتحسين هيكلهم التنظيمي. هذه المساهمات، على الرغم من أنها خاصة بالدراسة، تمهد الطريق لإجراء مناقشات أوسع حول تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية النماذج النظرية الراسخة في هذه السياقات الديناميكية.

المراجع

1. A. Guilhon, B. Guilhon, Et D. Peguin, "L'identité De La Pme A Travers L'activité D'exportation", Communication Au Congrès Francophone De La Pme, Carthage, 28-30 Oct 1993, pp301- 312.
2. Abu-Hussein, N., & Al-Hyari, A. (2019). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of The Literature. *Journal of Business Research*, 100, pp29-40.
3. Acar, A. E., & Acar, H. (2012). The Relationship Between Organizational Structure and Innovativeness: A Study of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Business Research*, 65(12), pp115-122.
4. Acar, Z., & Kara, H. (2022). The Impact of Task Specialization on The Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Study from Turkey. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), pp113-133.
5. Adler, S., & Kwon, S. (2019). The Impact of Employee Participation on Organizational Outcomes: A Meta-Analysis Of 72 Studies. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(5), pp674-694.
6. Aggarwal, R., & Singh, N. (2022). Opportunities For Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Business Research*, 128, pp172-181.
7. Ainsworth, S. (2021). *La Stratégie Des Petites Et Moyennes Entreprises*. Londres : Routledge. p45.
8. Aissaoui, M., & Gharbi, M. : 2018. *La Gestion Stratégique Des Pme : Analyse Des Facteurs D'influence Et Des Pratiques*. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 76(4), pp11-32.
9. Alcaraz, J.L. Et Ramos, A. (2005). *La Théorie Des Organisations En Petites Et Moyennes Entreprises : Une Perspective Critique*. *Revista De Estudios Regionales*, 66, pp11-30.
10. Aldrich, He Et Ruef, M. (2006). *Les Organisations Evoluent*. Thousand Oaks, Californie: Sage, p123.
11. Amossé, A., & Laroche, P. (2021). L'intégration De La Diversité Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises : Un Défi A Relever. *Revue Française De Gestion*, 254, pp101-114.
12. Armelle Godener, *Pme En Croissance : Peut-On Prévoir Les Seuils Organisationnels ?* *Revue Internationale P.M.E*, Volume 15, Numéro 1, 2002, p8.
13. Audet, D., & Tremblay, M. (2020). Les Structures Organisationnelles Plates : Avantages Et Inconvénients. *Revue Internationale De Gestion*, 45(2), pp11-20.
14. Autio, E., & Sapienza, H. J. (2000). Effects Of Age at Entry, Knowledge Intensity, And Entrepreneurship on International Growth. *Academy Of Management Journal*, 43(5), pp 909-924.
15. Azevedo, M., & Gomes, E. (2019). The Impact of Resource Constraints on Small Business Performance. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), pp388-408.
16. Azevedo, P., Carvalho, A., & Sousa, A. (2022). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance. *Journal Of Business Logistics*, 43(2), pp196-212.
17. Bard (2023). The Importance of a Smaller, More Flexible Technology Architecture for Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 61(1), pp123-141.
18. Bard, (2019) "La Diversité Dans Les Organisations : Une Approche Aba", pp10-14.
19. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2023). *Managing Across Borders: The Transnational Solution (4e Éd.)*. New York: Mcgraw-Hill, p123.
20. Bayad, M., Mahé De Boislandelle, H., & Igalens, J. (2014). *La Gestion Des Ressources Humaines Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises*. Paris : Vuibert, Pp10-14
21. Bedoui, M. (2022). *La Gestion Des Pme En Algérie*. Alger : Editions Casbah, P34.

قائمة المراجع

22. Bélanger, F., & Lapointe, F. (2021). The Impact of Work Specialization on Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis of Individual-Level Studies. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), pp252-274.
23. Bender, A., Hedegaard, J., & Kragh, S. (2022). The Effect of Task Specialization on Employee Performance and Well-Being: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 43(1), pp133-152.
24. Berquin, C.-A., & L'héritier, F. (2015). *La Gestion Des Risques Dans Les Pme : Levier De Développement Et De Performance*. Paris: Le Harmattan, p146.
25. Birkinshaw, Hood, & Young (2010), "Managing the Multibusiness Firm», *La Harvard Business Review*, John Hood Et Stephen Young, pp1-3
26. Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), pp201-218.
27. Blau, P. M. (1970). *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University Of Chicago Press, p223.
28. Bouchard, M., & Deschamps, M.-F. : 2006. *La Planification Stratégique Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises : Une Etude Exploratoire*. *Revue Internationale Pme*, 19(3), pp29-55.
29. Bourgeois, J. L., & Singh, J. W. (1984). Organizational Context and Structural Sources of Competitive Advantage: The Case of The Multidivisional Form. *Academy Of Management Journal*, 27(2), pp255-270.
30. Braun, M., & Kaul, A. (2022). The Role Of Communication In Small Businesses:Op,Cit, 60(1),pp109-132.
31. Braun, M., & Kaul, A. (2022). The Role of Communication in Small Businesses: A Systematic Review. *Journal Of Small Business Management*, 60(1), pp109-132.
32. Brooksbank, R. (2009). *Small Business Management*. London: Kogan Page, P12.
33. Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), pp21-53.
34. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
35. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, pp100-101.
36. Candau, J. (1981). Pour Une Taxonomie De L'hypofirme. *Revue D'economie Industrielle*, 12(1), pp9-35.
37. Cappelletti, L., & Amato, M. (2019). L'impact Des Pratiques Organisationnelles Modernes Sur L'identité Des Petites Et Moyennes Entreprises. *Revue Française De Gestion*, 256(4), pp109-124.
38. Carré, P., & Heitz, V. (2019). Les Petites Et Moyennes Entreprises Face A La Mondialisation. ** *Revue Française De Gestion*, 273(5), pp 45-57.
39. Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: The New Realities (4th Ed.)*. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, p100.
40. Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In the History of The Industrial Enterprise*. Mit Press. p45.
41. Chandran, R. (2022). The Impact of Outsourcing on Logistics Performance, *Journal of Business Logistics*, 43(1), pp1-15.
42. Chélini, M.-P., & Eck, J.-F. (2008). *Pme Et Grandes Entreprises En Europe Du Nord-Ouest Xixe - Xxe Siècle. Activités, Stratégies, Performances*. Presses Universitaires Du Septentrion. p23.
43. Cherchem, N. (2010). *Culture D'entreprise, Profil Du Dirigeant Et Orientation Entrepreneuriale Des Pme : Un Modèle Théorique*. Airepme, pp 13-24.
44. Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), pp1-22.

قائمة المراجع

45. Coeurderoy, R., & Lwango, A. B. R. (2014). Capital Social De L'entreprise Familiale Et Succession Entrepreneuriale : Une Approche Théorique. *Revue Management International*, 18(4), pp164-174.
46. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Sage Publications, p14.
47. Crouzet, M. (2016). *Des Pme Aux Eti, Réussir La Croissance : Questions De Dirigeants Et Témoignages*. Paris: Dunod.p22.
48. Cunha, J., Lopes, J., & Fernandes, A. (2021). The Role of Logistics Support Functions in Enhancing Organizational Performance. *International Journal of Logistics Management*, 32(3), pp459-476.
49. D. F. Kuratko and R. D. Ireland (2001). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (5th Ed.). Mason, Oh: South-Western. pp312-315.
50. Daft, R. L. (2019). *Organization Theory and Design* (13e Éd.). Stamford, Ct: Cengage Learning, pp232-234.
51. D'agostino, A., & Petruzzelli, A. (2022). Communication In Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of The Literature. *International Journal Of Business Communication*, 59(2), pp202-231.
52. D'angelo, A. (2005). La Gestion Des Petites Et Moyennes Entreprises Face A La Mondialisation. *Revue Internationale Pme*, 18(4), pp127-152.
53. D'aveni, R. A. (2010). *The Age of Agile Competition: How Companies Must Compete in The Age of Relentless Innovation*. New York, Ny: Ft Press, p25.
54. Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship: A Guide to Methods and Methodology*. New York, Ny: Springer.p84.
55. Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels Of Analysis in Entrepreneurship Research: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp513-530.
56. Day, D. V., & O'connor, K. M. (2016). *Leadership Development for The Twenty-First Century*. Routledge, p41.
57. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2019). Task Specialization and Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 45(2), pp682-716.
58. Debackere, Mc Et Roussel, M. (1995). Pme-Pmi : Quelles Sont Les Informations ? *Revue De L'institut Français Du Pétrole*, 50(5), pp717-21.
59. Defourny, J.-F., De Winne, C., & Lambrecht, M. (2012). *La Défaillance Des Pme Belges : Analyse Des Déterminants Et Implications*. Bruxelles, Belgique : Presses Universitaires De Louvain, p12.
60. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th Ed.). Sage Publication, p13.
61. Deschamps, J.-P., & Lasserre, A.-M. (2022). *Gestion Financière Des Pme : Théories Et Pratiques* (2e Ed.). Paris, France : Dunod, p35.
62. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). ***Strategic Management: Creating Competitive Advantage* (3rd Ed.). New York: Mcgraw-Hill, p234.
63. Diallo, A. K., Ndiaye, M. O., & Niang, S. A. (2016). *Les Défis Des Pme Du Sud Et Du Nord : Vers Leur Développement Durable*. Paris, France : Le harmattan, p23.
64. D'iribarne, P. (2002). *Gestion Des Hommes Et Des Organisations En France Et Au Japon*. Seuil, p23.
65. Dodge, G. E. (2017). The Impact of Organizational Structure on Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 55(2), pp263-283.
66. Dufour, S., & Laroche, B. (2018). Communication Interne Dans Les Pme : Une Etude Exploratoire. *Revue Management & Avenir*, 28(88), pp175-195.

قائمة المراجع

67. Dupont, Y. (2019). La Spécificité Des Pme : Un Mythe ? *Revue De L'entrepreneuriat*, 18(2), pp135-152.
68. Dutra, A., De Sousa, A., & De Oliveira, L. (2020). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance: A Literature Review. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(1), pp1-20.
69. E.T Penrose, *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford, Basic Blackwell. 1959, In O. Torres.
70. Edgar, F., & Geare, A. (2005). Hrm Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. *Personnel Review*, 34(5), pp534-549.
71. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 14(4), pp532-550.
72. El-Moursy, M., & El-Sakka, N. (2021). The Role of Logistics Outsourcing in Improving Supply Chain Performance: Evidence from Egyptian Manufacturing Companies. *Journal Of Supply Chain Management*, 57(2), pp104-119.
73. Faraj, S., & Xiao, B. (2006). Coordinating Expertise in Cross-Functional Teams. *Journal Of Management Information Systems*, 22(3), pp115-153.
74. Foss & Knudsen (2003), *Competitive Advantage: A Resource-Based Approach*, Oxford University Press, pp10-30.
75. Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). Entrepreneurship, Resource Orchestration, And Sustainable Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), pp171-191
76. Gastaldi, D. (1996). Pme-Pmi Et Développement International. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*, N°158, pp31-40.
77. Grenier, C. (2003). *Gestion A Distance Des Petites Et Moyennes Entreprises*. Québec : Presses De L'université Du Québec, p12.
78. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Sage Publications, p103.
79. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications. pp105-117.
80. Guercini, S., & Runfola, A. (2017). The Role of Personal Relationships in The Management of Small Firms. *Journal Of Small Business Management*, 55(1), pp156-175.
81. Guerrero, S., & Urbano, D. (2012). The Impact of Management Proximity on Employee Satisfaction and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 50(4), pp560-581.
82. Handy, C. (1999). *Understanding Organizations 4rd Edition*. Harmonds-Worth: Penguin Books.
83. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), pp929-964.
84. Hatch, M. J. (2018). *The Culture Theory*. Oxford University Press.
85. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives (4e Éd.)*. Oxford University Press. p345.
86. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2016). *Organization Theory: Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, p171.
87. Hernandez-Linares, J. M., Sánchez-Fabián, J. M., & Cepeda-Carrión, G. (2018). The Impact of Organizational Mechanisms on Firm Performance: Evidence from Spanish Smes. *Journal Of Small Business Management*, 56(4), pp54-77.
88. Hertz, Allali.B, *Vision Des Dirigeants Et Internationalisation Des Pme*, Publibook, Paris, 2005, p64.

قائمة المراجع

89. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp216-229.
90. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2021). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization* (12th Ed.). Cengage Learning, p235.
91. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2018). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization* (13e Éd.). Cengage Learning, p123.
92. Hough, J., & White, R. E. (2010). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Mason, Oh : South-Western Cengage Learning, pp10-12.
93. J.-P. Danjou Et Al., 2012, *La Croissance Des Entreprises*, La Découverte, P. 135.
94. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2022). The Influence of Employee Participation on Organizational Values and Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Business Research*, pp130, 224-236.
95. Johnson, M., & Christensen, C. (2008). *Le Modèle De L'innovation Disruptive*. *Harvard Business Review*, 86(10), pp66-77.
96. Jones, M. (2022). *Les Avantages Et Les Inconvénients De La Prise De Décision Centralisée*. *Harvard Business Review*, 90(1), pp56-63.
97. Jones, M. A., Jones, M. S., & Jones, R. D. (2019). Cybersecurity Threats and Challenges for Small Businesses. *Journal Of Small Business Management*, 57(2), pp283-305.
98. Julien P.A., Marchesnay M. (1988), "La Petite Entreprise", Paris, Vuibert, P288.
99. Julien, Marchesnay, Torres, 25 Ans De Recherche En Pme : Une Discipline Entre Courant Et Courant, Université Paul Valéry De Montpellier, p9.
100. Julien, P.A. (1994) : « Qu'est-Ce Que C'est Une Pme ? Six Caractéristiques Qui Permettent Enfin De Les Identifier. » *Le Devoir*. Octobre. p2, 1994.
101. Julien, P.-A. (1997). *Les Petites Et Moyennes Entreprises*. Paris : Armand Colin, pp12-13.
102. Julien, P.-A., & Carrier, C. (2002). *La Gestion Des Pme Dans Un Contexte Mondialisé*. Québec : Presses De L'université Du Québec, p12.
103. Julien, P.-A., Métais, E., & Morin, D. (2005). *Le Design Du Système De Contrôle De Gestion Des Pme : Une Quête De Stabilité Adaptative*. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 52(4), pp53-72.
104. Julien.A. P, Marchesnay, *La Petite Entreprise*, Paris, Edition Vuibert, 1988, p288.
105. Kao, R. (1984). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. *Journal Of International Business Studies*, 15(1), pp1-22.
106. Kellermanns, Eddleston, & Combs (2014), S'intitule "The Management Of Multibusiness Firms: A Review And Research Agenda", *Journal Of Management*.pp25-60.
107. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). The Effects of Organizational Structure on Employee Mental Health. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(4), pp273-285.
108. Kemp, S., & Williams, R. (2022). The Organizational Design of Innovation: A Systematic Review. *Organization Studies*, 43(1), pp1-29.
109. Khandekar, A., & Gupta, A. (2022). The Impact of Coordination Mechanisms on Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 48(4), pp125-163.
110. Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, p36.
111. Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. pp78-90.
112. Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and The Structuralist Perspective: A Review, Critique, And Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), pp571-590.
113. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2023). *Corporate Culture and Performance*. (6 Ed), New York, Free Press, pp340-341.

قائمة المراجع

114. Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). *Organizational Dynamics: Text, Cases, And Readings* (2e Éd.). Homewood, Il: Irwin, pp147-152.
115. Laroche, M.-L., Tremblay, M.-A., & Lavigne, J.-F. (2016). Leadership Et Diversité Des Ages : Quel Leadership Adopter Dans Les Pme ? *Revue Internationale P.M.E.*, 29(3), pp279-300.
116. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm* (16th Ed.). Pearson Education, p356.
117. Lavigne, M. (2002). Les Systèmes D'information Comptables Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises. *Economie Et Société*, 37(1), pp13-35.
118. Lecocq, X., Mignonac, K., & Laroche, H. (2021). Les Flux D'information Dans Les Organisations : Une Approche Systémique. *Revue Française De Gestion*, 266, pp101-116.
119. Levratto, M. (2020). *Les Pme Innovantes : Stratégies, Pratiques, Performance*. Paris, France : Presses Des Mines. p25.
120. Levratto, N. (2012). Les Petites Et Moyennes Entreprises : Spécifications Et Enjeux De Gestion. Paris, France : Economica. pp32-33, 123.
121. Leyronas, P. (1996). *Stratégie De Mondialisation Et Pme : L'instruction D'un Paradoxe*. Airepme. p12.
122. Liang, T. A. (2016). The Impact of Information Technology on Small Business Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Management Information Systems*, 32(4), pp63-85.
123. M. Bayad, H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus Et P. Sarnin. « Paradoxes Et Spécificités Des Problématiques De Gestion Des Ressources Humaines En Pme », *Gestion* 2000. N°1 1995.
124. M. Bouquin, 2007, *La Croissance Des Entreprises*, Economica, p123.
125. Marchesnay M. (1991) : « La Pme : Une Gestion Spécifique », *Economie Rurale*, N° 206, Novembre- Décembre 1991, Page 11.
126. Mazzarol, T., & Reuber, A. R. (2009). Internationalization Of Smes: A Review of The Evidence. In A. Verbeke (Ed.), *The Global Emerging Market Multinationals*, pp113-138.
127. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, P17.
128. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. *American Journal Of Sociology*, 83(2), Pp340-363.
129. Mignon, V., & Auriac, J. (2015). Les Effets De La Communication Informelle Sur La Performance Des Pme. *Revue Française De Gestion*, 242(2), Pp103-122.
130. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Ed.). Sage Publications, p10,25.
131. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), pp770-791.
132. Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational Communication: Approaches And Processes*. Edition 7 Cengage Learning. pp17-37.
133. Minguzzi, A., & Passaro, R. (2012). Apprentissage Et Culture D'entreprise Dans Les Pme : Une Analyse Exploratoire Intersectorielle. *Revue Internationale Pme*, 10(2), pp45-79.
134. Minniti, M., & Aldrich, H. E. (2000). Entrepreneurship And New Firm Growth: How Can We Explain The Recent Surge? *Small Business Economics*, 16(4), pp337-347.
135. Mintzberg, H. (1979). *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, P26.
136. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, pp27,110,332.
137. Mintzberg, H. (1980). Structure D'entreprise, Environnements Et Efficacité : Une Théorie Contingente. *Organization And Administrative Sciences*, 9(3), pp281-296.
138. Mintzberg, H. (1982). *Structure Et Dynamique Des Organisations*. Prentice Hall, p35,274.

قائمة المراجع

139. Mintzberg, H. (1983). Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall., p2.
140. Mintzberg, H. (1986). Structure Et Dynamique Des Organisations. Traduit De L'américain Par Pierre Romelaer. Pari, p81.
141. Mintzberg, H. (1989). Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press, pp188-191,449.
142. Mintzberg, H. (1991). L'école De Design : Repenser L'enseignement Du Management. **Harvard Business Review, 69(4), pp74-84.
143. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall. pp90-101.
144. Mintzberg, H. (2003). Structures In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, p390.
145. Mintzberg, H. (2004). Le Management : Voyage Au Centre Des Organisations, Deuxième Edition - Poche Broché –, pp409-414.
146. Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers, pp69-268.
147. Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2017). Work Design: A Review of The Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, pp463-498.
148. Moukouna, M. (2022). La Gestion Des Conflits Intergroupes Au Sein Des Petites Et Moyennes Entreprises (Pme) : Une Etude De Trois Entreprises De Micro Finance En République Du Congo. Revue Africaine De Management, 28(3), pp713-734.
149. Mukherji, S., & Mukherjee, A. (2005). Managing Globalization of Small and Medium Enterprises: An Indian Perspective. Journal Of Small Business Management, 43(1), pp29-44.
150. Ndiaye, M., & Faye, O. (2019). Le Capital-Risque Et Les Petites Et Moyennes Entreprises (Pme) En Afrique. Revue Africaine Des Sciences Economiques Et De Gestion, 15(4), pp233-252.
151. Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. Mcgraw-Hill Education.
152. O. Torres, Pour Une Approche Contingente De La Spécificité De La Pme, Université Paul Valéry De Montpellier Iii, p5.
153. O'brien, J. A., & Marakas, G. M. (2022). Management Information Systems: Managing The Digital Firm (15th Ed.). Mcgraw-Hill Education, p421.
154. Ondrejčikova, E. (2021). L'impact Des Relations Personnelles Sur La Performance Des Managers. Journal Of Management Studies, 58(1), pp175-194.
155. Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, And Clans. Administrative Science Quarterly, 25(1), pp129-141.
156. P.Candau, Pour Une Taxonomie De L'hypofirme , Revue D'economie Industrielle, N°19, 1982, p16.
157. P.Y.Leo, Les Milieux Régionaux De Pmi: Une Approche Statistique Et Régionalisée Des Choix Stratégiques Des Pmi A Partir De L'ea, Revue D'economie Régionale Et Urbaine, N°3 , 1987, Pp423-437.
158. Paradas, P. A. (1996). Internationalisation Des Pme : "Traditionnelles" Versus "Born-Global"; Approche Théorique Et Pratique. Revue Electronique D'études Sur Les Petites Et Moyennes Entreprises. 1(1), pp1-15.
159. Parnell, J. A., Smith, B. R., & Slevin, D. P. (2019). Strategic Management of Small Firms. Sage Publications, p234.
160. Parnell, J., & Schibrowsky, J. A. (2009). Culture And Performance in Small Firms: A Review of The Empirical Research. Journal Of Small Business Management, 47(3), pp367-386.
161. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, 24(4), pp570-581.

قائمة المراجع

162. Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp96-124.
163. Pfeffer, J. (2013). *Organizational Design: Understanding The Relationship Between Structure and Performance*. Thousand Oaks, Ca: Sage, Pp16-17.
164. Puranam, P., & Vanneste, B. (2022). Coordination Mechanisms and Organizational Agility: A Review and Research Agenda. *Academy Of Management Annals*, 16(2), pp707-750.
165. R. A. Baron And J. E. Markman (2000). Toward A Behavioral Theory of Entrepreneurship. *Academy Of Management Review*, 25(1), pp286-306.
166. R. Wtterwulge, F. Janssen, *La Pme Une Entreprise Humaine*, De Boeck Université, Paris, 1998, pp13-14.
167. Ramos, A. Et Rodriguez, M. (2019). Les Petites Et Entreprises : Définition, Caractéristiques Et Typologies. *Revista De Estudios Regionales*, 114, pp11-36.
168. Renard, M.-H. (2016). La Planification Et Le Contrôle Dans Les Pme. *Revue Internationale P.M.E.***, 33(1), pp129-150
169. Rennie, M. W. (2003). Globalization And the Small Firm: Research Issues and Challenges. *International Small Business Journal*, 21(2), pp117-134.
170. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14e Éd.). Pearson., p6.
171. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). ***Organizational Behavior*** (13th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, p123.
172. Robins, D., & Coulter, M. (2019). *Organizational Behavior: Understanding And Managing People in Organizations*. Pearson Education, p345.
173. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.
174. Saks, A. M. (2015). Antecedents And Consequences of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 30(8), pp963-980.
175. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in The Public Interest*, 13(2), pp74-101.
176. Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Inc.
177. Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (2005). Entrepreneurial Firms' Internationalization Strategies: Toward A Theory of The Firm-Specific Advantages of Early Internationalization. *Journal Of Management*, 31(4), pp769-794.
178. Saporta, V. (1986). Les Petites Et Moyennes Entreprises Exportatrices : Stratégies Et Comportements. *Revue D'economie Industrielle*, 34(4), pp105-124.
179. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* 3rd Edition, Jossey-Bass.
180. Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects Of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in A Group Decision Support System Environment. *Journal Of Applied Psychology*, 82(1), pp89-103.
181. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, p43.
182. Stenholm, K., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Employees' Perceptions of The Importance of Organizational Values and Their Willingness to Act in Accordance with Them. *Journal Of Business Ethics*, 170(1), pp47-62.
183. Stenholm, K., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Employees' Perceptions of The Importance of Organizational Values and Their Willingness to Act in Accordance with Them. *Journal Of Business Ethics*, 170(1), pp47-62.
184. Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally. pp142-193.
185. Thompson, J. D. (1967). *Organizations In Action*. New York: Mcgraw-Hill, pp65,112-123

قائمة المراجع

186. Torrès, O. (1997) : « Pour Une Approche Contingente De La Spécificité Des Pme », Revue International Pme, Vol 10, N° 02, pp9-40.
187. Torrès, O. (2003), « La Petitesse Des Entreprises Et Grossissement Des Effets De Proximité. » Revue Française De Gestion, Vol. 144 (3), pp119-138.
188. Torrès, O. (2007) : « La Recherche Académique Française En Pme : Les Thèses, Les Revues, Les Réseaux », Ed : Oseo, Regards Sur Les Pme, N°14, 128 Pages.
189. Torrès, O., Julien P.A. (2005), "Specificity and Denaturing of Small Business", International Small Business Journal, Vol. 23, P22
190. Torrès, O. (1998). Pour Une Approche Contingente De La Spécificité De La Pme. Revue Internationale P.M.E., 10(2), pp23-42.
191. Torrès, O. (2002). Le Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme. Revue Internationale De Management Stratégique, 13(4), Pp 405-422.
192. Torrès, O. (2003). Risques Et Internationalisation Des Pme : Propositions De Recherche. Revue Internationale P.M.E., 16(2), pp115-138.
193. Torrès, O. (2004). La Proximité Interpersonnelle Dans Les Pme. Revue Française De Gestion, 151(4), pp109-124.
194. Torres, O. (2000), « Du Rôle Et L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, Université Paul Valéry, Montpellier Iii, p5.
195. Tremblay, M., & Laroche, B. (2012). La Communication Informelle Dans Les Pme : Une Etude Exploratoire. Revue Internationale Pme, 25(3), pp139-166.
196. Tushman, M. L., & O'reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, California Management Review, 38(4), Pp3-22.
197. Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. Academy Of Management Review, 20(3), pp510-540.
198. Veskaisri, N., & Et Al. (2014). The Strategic Planning Process in Moroccan Smes. International Journal of Business Research, 14(1), pp1-12.
199. Vries, M. S., & Van Den Bosch, F. A. (2007). The Effects of Decision Centralization on Innovation: Towards an Integrative Framework. Journal Of Management Studies, 44(4), pp810-835.
200. Y. Leclerc, "De La Sous-Traitance Au Partenariat : Le Japon, "Modèle" De Référence ? Communication Au Colloque Tetra Sur Le Thème "La Pme : Objet De Recherche Pertinent ?", 30-31 Mai 1990, Lyon. In O. Torres, Idem, p28.
201. Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design And Methods (5th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, p13.
202. Yukl, G. A. (2010). **Leadership In Organizations** (7th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, p345.
203. Zhang, L., Tucker, E., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Task Specialization on Employee Turnover: A Meta-Analysis. Human Resource Management Review, 32(2), pp167-183.

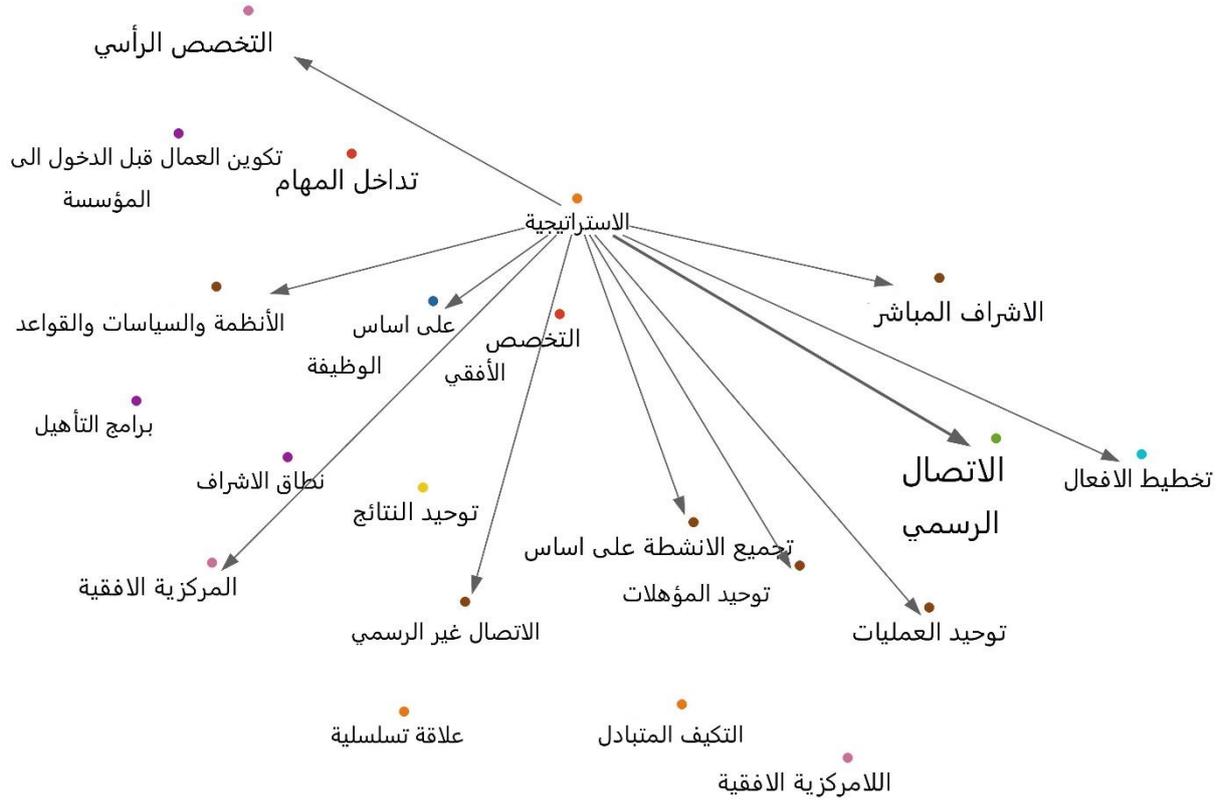
الملاحق

الملحق رقم (1): دليل المقابلة

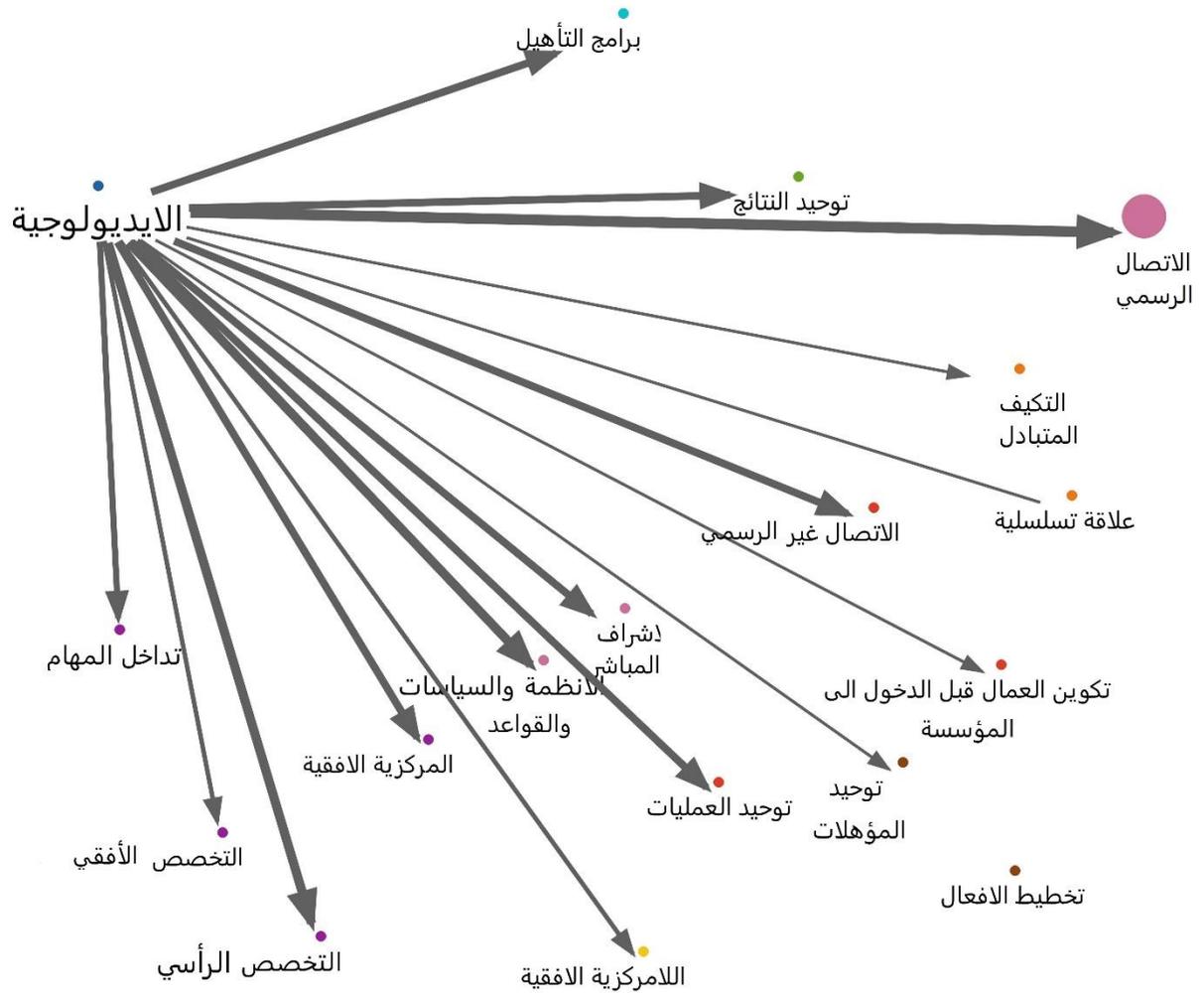
الهدف من كل محور	محاوِر الدراسة
<p>فهم تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.</p> <p>تحديد آليات صنع القرار والتنسيق المستخدمة في المؤسسة.</p>	<p>المحور الأول: الهيكل التنظيمي</p> <p>a. كيف يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتك؟</p> <p>b. كيف يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في شركتك؟</p> <p>c. كيف تتدفق المعلومات في عملك؟</p>
<p>تقييم كيفية تخطيط العمليات التجارية والتحكم فيها وتنفيذها في العمل.</p> <p>فحص استخدام التقنيات المتقدمة أو الأتمتة في العمليات.</p>	<p>المحور الثاني: أنظمة التشغيل</p> <p>a. ما هي طريقة الإنتاج الرئيسية المتبعة في شركتك؟</p> <p>b. كيف يتم الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة داخل شركتك؟</p> <p>c. ما هي وسيلة التواصل داخل المؤسسة؟</p>
<p>تحديد وظائف الدعم المتاحة في العمل ، مثل الموارد البشرية والتمويل والتسويق.</p> <p>فهم كيفية إدارة هذه الوظائف والمساهمة في حسن سير العمل.</p>	<p>المحور الثالث: أنظمة الدعم</p> <p>a. كيف تدعم شركتك تنمية مهارات ومعرفة موظفيها؟</p> <p>b. كيف تشجع شركتك الابتكار والإبداع؟</p>
<p>تقييم آليات الاتصال الداخلي ونشر المعلومات داخل المؤسسة.</p> <p>تحديد استخدام الأدوات أو التقنيات لتسهيل تبادل المعلومات.</p>	<p>المحور الرابع: تدفق المعلومات</p> <p>a. كيف تتدفق المعلومات الاستراتيجية من خلال عملك؟</p> <p>b. كيف تتدفق المعلومات التشغيلية من خلال عملك؟</p>

<p>فهم الثقافة التنظيمية والقيم التي توجه السلوكيات داخل المؤسسة.</p> <p>تقييم كيفية تشجيع هذه القيم وتعزيزها للحفاظ على التماسك التنظيمي والهوية.</p>	<p>المحور الخامس: القيم والعادات المشتركة</p> <p>a. كيف يتم تعريف وتعزيز القيم وثقافة شركتك؟</p> <p>b. كيف يتم تشجيع الموظفين على الالتزام بقيم المؤسسة؟</p>
--	---

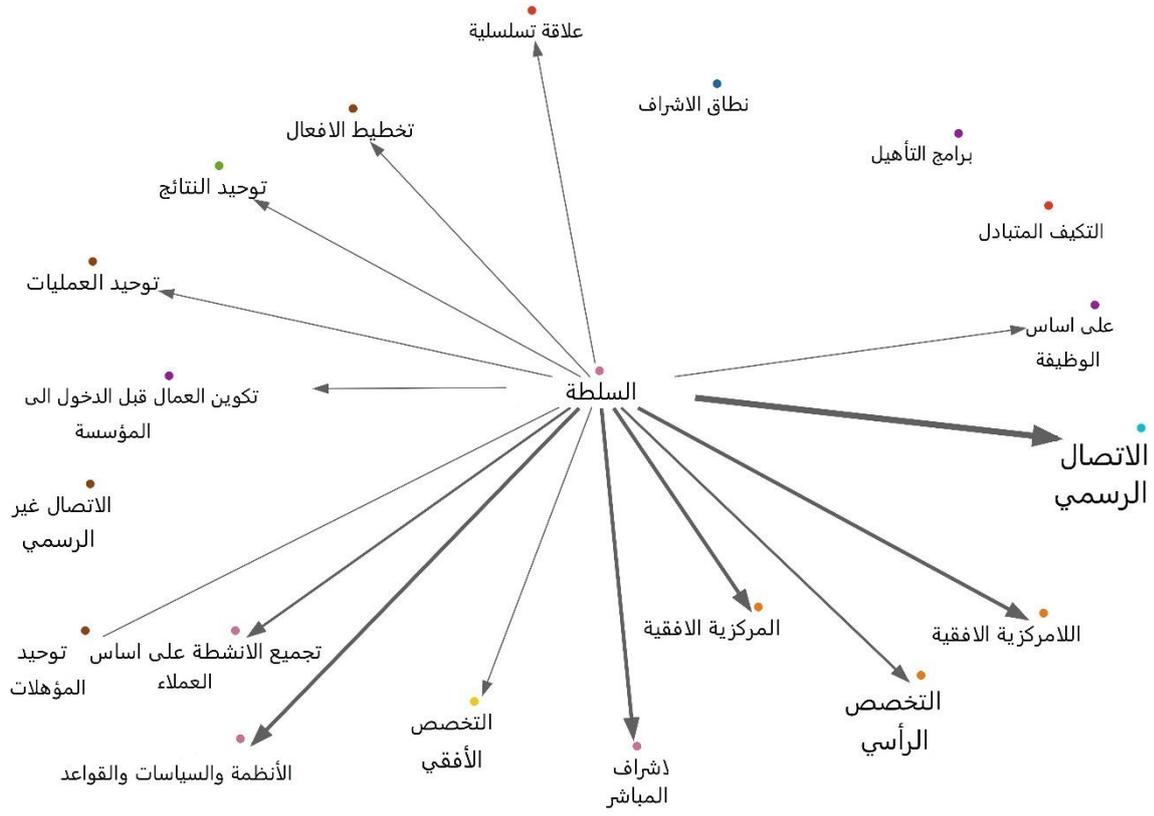
الملحق رقم (3): العلاقة بين مواضيع الدراسة



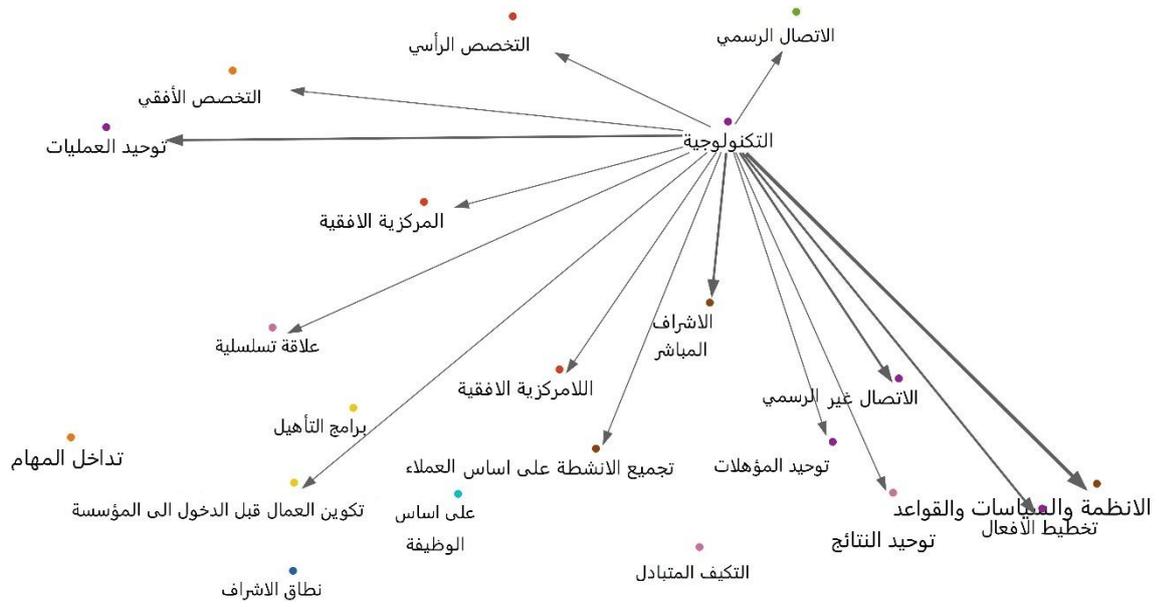
المصدر: مخرجات MAXQDA



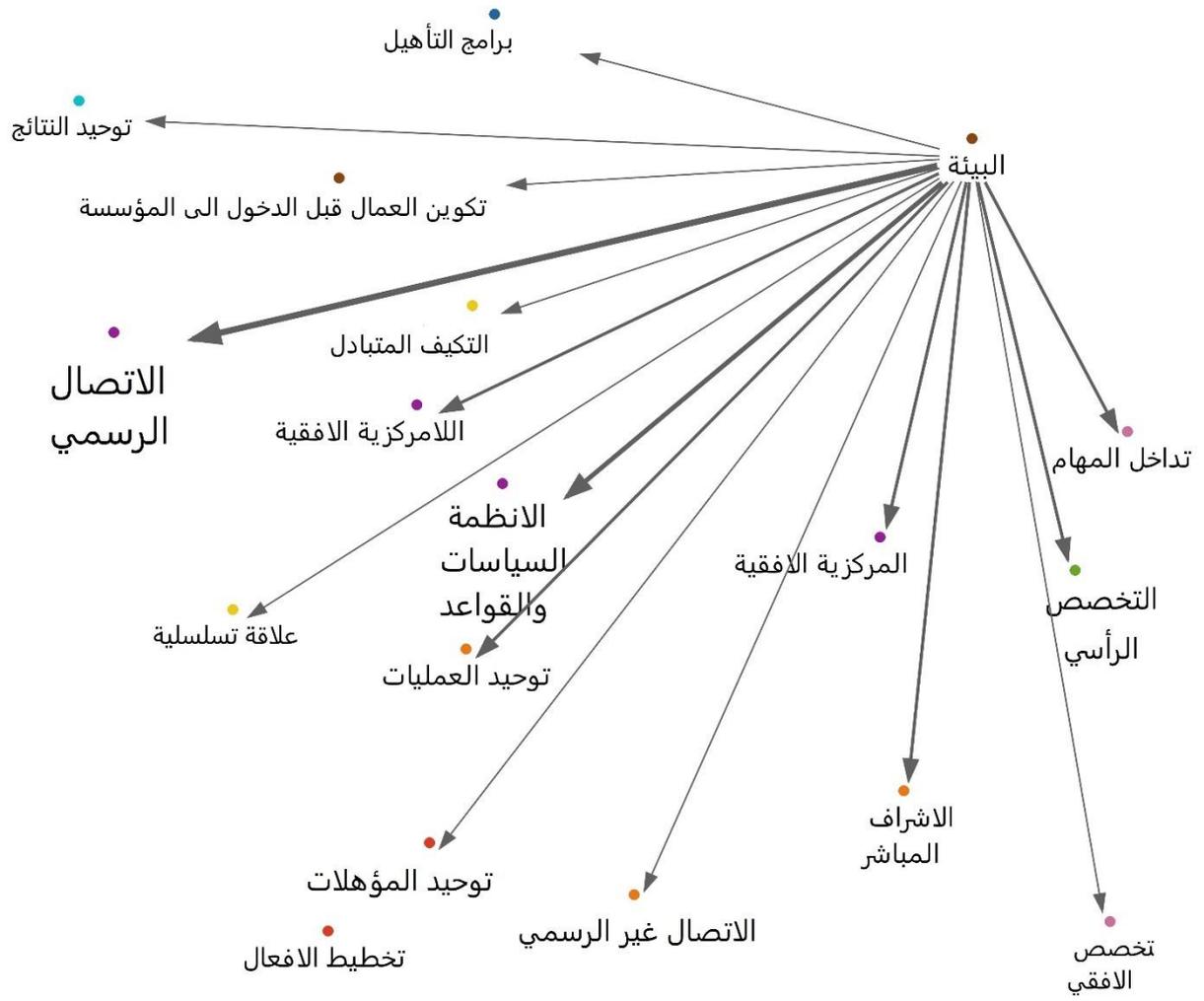
المصدر: مخرجات MAXQDA



المصدر: مخرجات MAXQDA



المصدر: مخرجات MAXQDA



المصدر: مخرجات MAXQDA