



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة مؤسسة ALTRAPCO -

إعداد الطلبة:

- أماني بوكثير
- راضية سبتي

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذ (ة): بويكر ملياني
مشرفا	الأستاذ (ة): بن قانة مصطفى
ممتحنا	الأستاذ (ة): دشاش محمد الصالح

السنة الجامعية: 2022/2021 م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة مؤسسة ALTRAPCO -

إعداد الطلبة:

- أماني بوكثير

- راضية سبتي

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذ (ة): بوكير ملياني
مشرفا	الأستاذ (ة): بن قانة مصطفى
ممتحنا	الأستاذ (ة): دشاش محمد الصالح

السنة الجامعية: 2022/2021 م.



شكر وعرfan

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

انطلاقاً من قوله تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ).

ومن قول الرسول ﷺ (من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازته فادعوا له حتى يعلم أنه قد شكرتم فإن الله شاكرٌ يحبُّ الشاكرين).

وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف،

نتوجه بالشكر الجزيل عرفانا بالجميل لمشرفنا الأستاذ الفاضل الدكتور "بن قانة مصطفى" على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة، وعلى ما لمسناه منه من رحابة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته وقيمة نصائحه التي كانت نورا تسيير على ضوئه خطوات البحث وبالغ الأثر في إخراجه بهذه الصورة، "جزاه الله كل خير".

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة التقييم الموقرة على تشريفهم لنا بمناقشة هذه المذكرة، وعلى الجهد والوقت الثمين الذي بذلوه في مراجعتها.

ونتقدم بالشكر أيضاً لأساتذة كلية العلوم التجارية وقسم علوم التسيير في جامعة محمد البشير الإبراهيمي على وجه

الخصوص، وكطالبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال دفعة 2022/2021.

وأيضا نشكر المؤسسة التي لنا أبوابها ولم تبخل علينا بأية معلومة، وممتنة لها لتعاونها ومساهمتها في إثراء البحث العلمي "مؤسسة

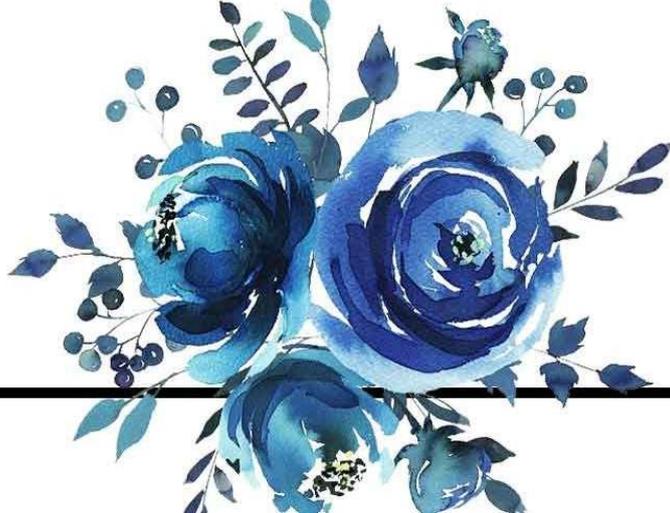
ALTRAPCO أولاد أبراهم - رأس الوادي - برج بوعريريج -، والشكر الخالص إلى جميع عمال المؤسسة الذين ساعدونا بأرائهم

واقترحاتهم ونثني بالخصوص "جدي ريان" على مساعدتها لنا ونصحتنا "جزاها الله كل خير".

وأخيرا نقدم تشكراتنا لإدارة الجامعة التي كانت الموجه الرئيسي والداعم الرسمي لكل متطلبات البحث، ولكافة الإخوة والزملاء

والأصدقاء الذين مدو لنا يد العون والمساعدة ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث، وكل من أعاننا بجهد، أو وقته، أو دعائه سائلا

الحكيم أن يجعل كل ما قدموه في ميزان حسناتهم.



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الصلاة والسلام على سيد البشرية مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز عبد النور.

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان، إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتميت، ولحقها ما وفيت إلى القلب الناصع أُمي الحبيبة.

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرّها، تحت السقف الواحد أخواتي ولا أنسى أُمي الثانية خالتي دلال، والكتكوتين موسى وأروى.

إلى أحسن من عرفني بهم القدر صديقاتي مريم، سلمى، أشواق، شيماء، دنيا وكل أصدقاء الدراسة.

إلى كل عائلتي ومن لم يدركهم قلّمي، أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم، وأنتم في الفؤاد حضور (حمزة، خالد).

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلّمي.

إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

فافخر بعلم ولا تطلب به بدلا فالناس موتى وأهل العلم أحياء..

أماني

إهداء

إلى من أبصرت بها طريق حياتي... واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي... إلى الكفاح الذي لا يتوقف، إلى الشاخصة التي علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل في الحياة مع قوة الإيمان والتخطيط السليم إلى ينبوع العطاء المتفاني مدى عمري... إلى والدي الغالية أمد الله في عمرها، وجزاها الله خير الجزاء.

إلى والدي الذي علمني الصعود وعيناه تراقبني وساعدني بكل مراحل حياتي أطال الله في عمره.

إلى أختي ورفيقة دربي ومؤنسة وحدتي، إلى أختي سندي حفظهم الله.

إلى صديقاتي اللواتي أشهد لهن بأنهن نعم الرفيقات في جميع الأمور.

إلى العلم.... ورواده.... وطلابه.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

راضية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على مؤسسة -ALTRAPCO-، بالإضافة إلى تبيان دوره والمزايا المحققة من خلال تبنيه بالنسبة للمؤسسة والعمال، وذلك بالنظر إلى كونه إحدى الركائز الأساسية في المؤسسات ما يسمح بتقديم خدمات ذات جودة تشبع حاجات الزبون وتلبي رغباته، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استمارة موجهة لعمال مؤسسة -ALTRAPCO- بأولاد أبراهم- ورأس الوادي- برج بوعريريج، حيث تم اعتماد 50 استمارة تم توزيعها، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستمارة وتحليلها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 لاختبار صحة فرضيات الدراسة، حيث لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة ALTRAPCO تسعى إلى تبني التنظيم الإداري وذلك بالاهتمام بجميع أبعاده من وجهة نظر أفراد العينة، وأن مستوى أداء المؤسسة مرتفع لدى عينة الدراسة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من قيمة الربحية، أداء العاملين، والكفاءة على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، الهيكل التنظيمي، الأداء، الكفاءة.

Abstract :

This study aimed to know the impact of administrative organization on ALTRAPCO Corporation--, in addition to clarifying its role and the advantages achieved by adopting it for the institution and workers, given that they are one of the main pillars in institutions, allowing the provision of quality services that satisfy the customer's needs and satisfy his desires, and to achieve the objectives of For this study, a questionnaire was prepared for the workers of ALTRAPCO Corporation - in Ouled Ibrahim - and Ras El Wadi - Bordj Bou Arreridj.

Where 50 questionnaires were distributed, in addition to conducting personal interviews with officials of the institution, and this study relied on the descriptive analytical approach, which includes the use of the field method in data collection by the form and statistically analyzed by the Statistical Service for Social Sciences (SPSS v20) to choose the validity of the study hypotheses, where The study summarized to a set of results, the most important of which is that ALTRAPCO seeks to adopt administrative organization by paying attention to all its dimensions from the point of view of the sample members, and that the level of confidence in the performance of the institution is high among the study sample, and that there is a statistically significant effect for each of the value of profitability, the performance of employees and efficiency in the performance of the enterprise.

key words: Administrative organization, organizational structure, performance, efficiency.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان إهداء 1 إهداء 2 ملخص قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنظيم الإداري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنظيم الإداري
07	المطلب الأول: الإدارة
07	أولاً: تعريف الإدارة
08	ثانياً: وظائف الإدارة
09	المطلب الثاني: ماهية التنظيم الإداري
09	أولاً: تعريف التنظيم الإداري
10	ثانياً: مبادئ التنظيم الإداري
12	ثالثاً: أهمية التنظيم الإداري
13	رابعاً: أهداف التنظيم الإداري
13	المطلب الثالث: عموميات التنظيم الإداري
13	أولاً: مقومات التنظيم الإداري
14	ثانياً: أنواع التنظيم الإداري
14	ثالثاً: مكونات التنظيم الإداري
15	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
15	أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي
16	ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي

16	ثالثا: محددات الهيكل التنظيمي
18	المبحث الثاني : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
18	المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	ثانياً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	ثالثاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	رابعاً: الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	المطلب الثاني: ماهية الأداء
24	أولاً: تعريف الأداء
24	ثانياً: أنواع الأداء
25	ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالأداء
27	المطلب الثالث: تقييم الأداء
27	أولاً: تعريف تقييم الأداء
27	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
28	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء
28	أولاً: مؤشرات تقييم الأداء
28	ثانياً: الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء
29	ثالثاً: خطوات تقييم الأداء
30	المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية للتنظيم الإداري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
36	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التنظيم الإداري على أداء - مؤسسة ALTRAPCO -	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة بل الدراسة
39	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Altrapco
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

40	المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي
40	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
42	المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس
43	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
43	أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الهيكل التنظيمي
44	ثانياً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم غير الرسمي
44	ثالثاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم الرسمي
45	رابعاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الربحية
45	خامساً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين
46	سادساً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الكفاءة
46	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسة
47	أولاً: اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على الربحية
48	ثانياً: اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على أداء العاملين
50	ثالثاً: اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على الكفاءة
51	خلاصة
54-53	خاتمة. المراجع. للملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة:	العنوان:	الجدول
19	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	01
20	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	02
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	06
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07
42	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	08
42	اختبار صدق أداة قياس متغيرات محور التنظيم الإداري	09
43	اختبار صدق أداة قياس متغيرات محور أداء المؤسسة	10
43	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الهيكل التنظيمي	11
44	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم غير الرسمي	12
44	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم الرسمي	13
45	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الربحية	14
45	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين	15
46	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الكفاءة	16
47	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على الربحية	17
48	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على أداء العاملين	18
49	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على الكفاءة	19

قائمة الأشكال

الصفحة:	العنوان:	الشكل
/	نموذج الدراسة	01
09	وظائف الإدارة	02
11	مبادئ التنظيم الإداري.	03
14	مكونات التنظيم الإداري	04
26	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	05
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Altrapco	06
47	النموذج النظري	07
50	النموذج القياسي	08

مقدمة

مقدمة:

يكتسي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في معظم دول العالم المتقدمة منها والنامية وهذا في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، نظرا لمزاياها كقلة حاجاتها لرؤوس الأموال ومرونتها وقدرتها على توفير فرص عمل، ونظرا للأهمية هذه الأخيرة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية تتمتع بميزة نسبية في الإنتاج والخدمات، من الضروري العمل على تحسين أداء هذه المؤسسات والتغلب على كل الصعوبات التي تواجهها زيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية، خاصة بسبب ارتفاع معدل فشلها، سواء في الاقتصاديات النامية أو صناعة. يمكن تصنيف أسباب هذه الإخفاقات، على الرغم من تعددها، في فئتين. الفئة الأولى تتعلق بالتمويل غير السليم، والثاني يتعلق بالإدارة غير السليمة للمنظمة، أي أن المدير أو المالك والمالك لا يمتلكان المهارات بالإضافة إلى نقص الخبرة والخبرة اللازمين للأعمال وإدارتها، فإن المعرفة الإدارية والتنظيمية اللازمة مطلوبة أيضًا. تمثل هذا الجوانب هي 92٪ من أسباب فشل الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية،¹ ودول أخرى وتعتبر هذه الأسباب في الدول النامية من الأسباب المهمة لفشل الشركات الصغيرة والمتوسطة سواء في بداية عملها (السنة الأولى أو الثانية) أو بعد ذلك.

وتعتمد هذه الأخيرة على مختلف الوظائف الإدارية التي من ضمنها التنظيم الإداري الذي يعد من الوظائف الأساسية لأي إدارة، إذ يهتم التنظيم الإداري بتقييم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والإكتثار من فعاليته. كما يعتبر الدافع الأساسي لعجلة النجاح بكفاءة وفعالية فهو يهدف إلى تطوير الإطار التنظيمي للمؤسسة وإيجاد الموارد البشرية اللازمة، كما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

الإشكالية:

هل يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تدرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها فيما يلي:

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر للتنظيم الإداري على مستوى الربحية؟
- هل يوجد أثر للتنظيم الإداري على أداء العاملين؟
- هل يوجد أثر للتنظيم الإداري على كفاءة المؤسسة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية اقترحنا الفرضية الآتية:

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 40 .

الفرضية الرئيسية:

تصاغ الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي:

يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

يمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- يوجد أثر للتنظيم الإداري على مستوى الربحية.
- يوجد أثر للتنظيم الإداري على أداء العاملين.
- يوجد أثر للتنظيم الإداري على كفاءة المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى:

- إبراز دور وظيفة التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على طبيعة التنظيم السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعرييج .
- قياس الأثر والعلاقة التنظيمية بين التنظيم الإداري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الخروج بتوصيات ومقترحات يمكن تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في:

- زيادة حاجة المؤسسة إلى التنظيم الذي يدير الصراع داخل المؤسسة بما يسمح بالحفاظ على التوازن التنظيمي.
- كونه يخلص مجال اقتصادي ساد الاعتقاد بأهميته البالغة سواء كان ذلك بالنسبة للتنمية الاقتصادية أو الميزات الاجتماعية التي يوفرها.
- يوفر معلومات مفيدة لمتخذي القرار في المؤسسات.
- تشكل هذه الدراسة مرجعا لدراسات لاحقة في المجال الإداري والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حدود الدراسة:

تعرض حدود الدراسة كالآتي:

الحدود الزمنية للدراسة:

تتم هذه الدراسة على مدى شهر ماي من سنة 2022

الحدود المكانية للدراسة:

تتم هذه الدراسة على مستوى مؤسسة -ALTRAPCO- بلدية أولاد إبراهيم - دائرة رأس الوادي - ولاية برج بوعرييج-

الحدود الموضوعية للدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في مدى موضوع الدراسة حيث سيتم التركيز على موضوع التنظيم الإداري ولا يتعداه إلى جوانب أخرى كما سيتم تناول موضوع الأداء وحصره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلها هنا المؤسسة محل الدراسة

منهج الدراسة:

في هذه الدراسة سنتبع المنهج الوصفي التحليلي، من جهة و الذي يعتمد في الدراسة النظرية وهذا لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتنظيم والإدارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاعتماد على المصادر المكتبية من مراجع علمية وأبحاث قدمت في هذا المجال. كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لاستجابات أفراد عينة البحث بهدف معرفة اتجاهاتهم حول محور الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات تمثلت في مصادر ثانوية عبارة عن كتب وملتقيات ورسائل علمية، ومصادر أولية من خلال استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة الدراسة.

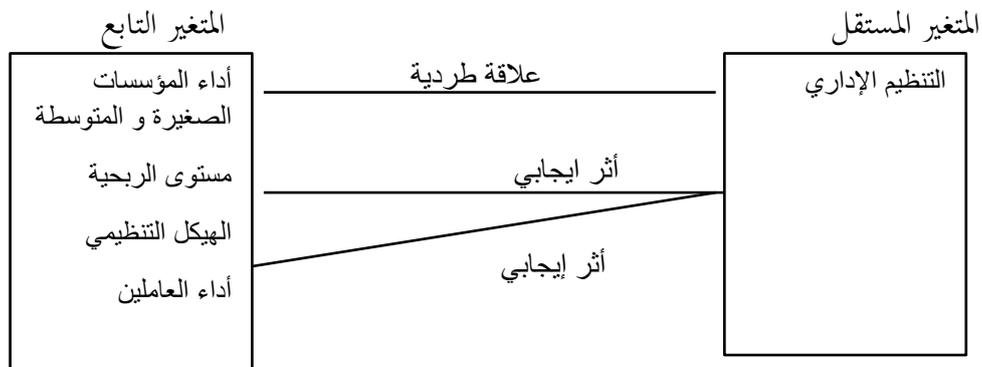
هيكلية الدراسة:

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وفصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وخاتمة

إهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المختلفة المتعلقة بالتنظيم الإداري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين تعرض الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية التي من خلالها يمكن معرفة دور التنظيم الإداري في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بأخذ عينة من مؤسسة (altrapco) والخاتمة.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتنظيم الإداري وأداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سننطلق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لكل من التنظيم الإداري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تحتل دراسة التنظيم الإداري أهمية كبيرة في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، كما تعتبر محل اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة، فالتنظيم الإداري يعد وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على عمليات تمارس من قبل المدير داخل المؤسسة لتحقيق الهدف الرئيسي حيث يعتبر في عصرنا الحالي سر نجاح هذه المؤسسات وذلك من خلال علاقته بأدائها هذا الأخير الذي يساهم في تزويد المؤسسة بالمعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تقييم الأداء والعمل على تحسينه.

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء فكرة عامة حول التنظيم الإداري من خلال التطرق إلى ماهية التنظيم الإداري وأنواعه بالإضافة إلى مقوماته، ثم بيان ماهية الأداء مؤشرات وتقييم الأداء بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها في كل من المبحثين الأول والثاني ثم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وهذا من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التنظيم الإداري

المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للتنظيم الإداري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: التنظيم الإداري

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة. سنحاول في هذا المبحث التعرف على الإدارة وواحدة من أهم وظائفها وهي التنظيم فبدونه لا يمكن تنفيذ الخطيط.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

تعتبر الإدارة ذات أهمية في المؤسسة لتواجدها في كل نشاط. سنحاول في هذا المطلب التعرف على الإدارة ووظائفها في المؤسسة.

أولاً: تعريف الإدارة

تعرف الإدارة على أنها "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة."¹

تعرف بأنها " منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الأهداف والخطط والتي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل."²

تعرف الإدارة على أنها "علم للعمل يستخدم العديد من التقنيات للمساعدة في اتخاذ القرارات وتنفيذها."³

يقول هنري فايول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب "

وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة (التنبؤ، التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة على أنها تعني الإدارة)⁴.

يمكن تعريف الإدارة على أنها: العملية التي يتم إجرائها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لموارد المنظمة.⁵

حظي مفهوم الإدارة باهتمام العديد من الباحثين، يمكن أن نعرفها على أنها: مجموعة من الوظائف المتمثلة في تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. تعمل من أجل تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد للوصول إلى نتائج أفضل بتكاليف أقل.

¹ - الفضيل ريمي ، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية النظم ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، ص 11.

² - محمد إسحق امام حسن، أثر التنظيم الإداري في أداء القطاع الصحي دراسة تطبيقية لبعض المستشفيات بولاية الخرطوم ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، السودان ، 2018 ، ص 28.

³ - Mohamed Gafsk et autres, Exploitation agricoles familiales en Afrique de l'ouest et du centre, France , 2007.

⁴ - بشير العلق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 17

⁵ - Kamoun Rym, Ben Ammar Salima, introduction générale à la gestion Université virtuelle de Tunis, 2008, p 15.

ثانيا: وظائف الإدارة

تتلور وظائف الإدارة في أربع عمليات هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (المتابعة والتقييم) على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى كل وظيفة من وظائف المنظمة.¹

1- التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فهو يساعد في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والطريقة الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف. ويقوم كافة المديرين بهذه الطريقة مهما اختلفت الأهمية النسبية والنطاق الذي تغطيه عملية التخطيط، من موقع إلى آخر.²

2- التنظيم:

"هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتحديد المهام وتجميعها في أقسام مختصة، ثم تخصيص الموارد لتلك الأقسام"³

3- التوجيه:

هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال.⁴

4- الرقابة:

هي عملية تسمح للمدير بتقييم أدائه، ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع خطته وأهدافه واتخاذ القرارات لمعالجة المواقف غير المواتية.⁵

¹ - مُجد كمال مصطفى ، أربع محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، مركز الخيرات المهنية للإدارة ” بيمك“ ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2016 ، ص 163.

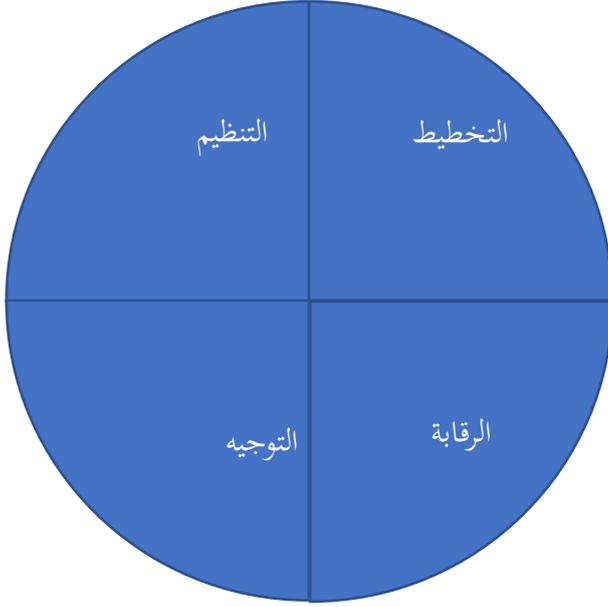
² - عبد الجليل مُجد حسن إدريس، أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية دراسة حالة الجامعات السعودية الناشئة- جامعة المجمعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 14.

³ - جنادي عبد الكريم، إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من رؤية الإنتاج إلى رؤية السوق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، العدد29(1) ، الجزائر، ص398.

⁴ - علاء الدين ناظورية ، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 42

⁵ -Chirishungu Chirushage , la performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas de PME Congolaises de la ville de Kinshasa, mémoire présente à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de maitrise en MGO, Université de Québec à Chicoutimi, 2001 , p136

الشكل(1): وظائف الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ماهية التنظيم الإداري

يعد التنظيم الإداري إحدى وظائف الإدارة حيث أن له أهمية كبيرة، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف التنظيم الإداري وأهم مبادئه بالإضافة إلى أهميته وأهدافه

أولاً : تعريف التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد السلطة، وظائف المنظمة، وتحديد إدارتها، وأقسامها، ولجانها، وعلاقات هذه المكونات ببعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف، وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.¹

عرف هنري فايول التنظيم بأنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية والآلات ورأس المال والأفراد."²

يمكن تعريف التنظيم الإداري بأنه " نظام معقد يشمل مجموعة من النظم الفرعية تعمل الإدارة على المزج والتنسيق بين مختلف عناصره من خلال هيكل تنظيمي محدد، لتحقيق أهداف هذا النظام."³

¹ - ياسر أحمد عربيات ، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 ، ص 101 .

² - إيثار يحي عبد الله منقو، أثر التنظيم الإداري في أداء العاملين دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني الخرطوم، بحث متطلب لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2019، ص25.

³ - يسمينة شويط، واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2020، ص16.

كما يمكن تعريف التنظيم بأنه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التنظيم الإداري على أنه: ثاني وظيفة من وظائف الإدارة وهو عبارة عن سلسلة من المهام تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، كما أنه يشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً : مبادئ التنظيم الإداري

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري تلك التوجيهات التي يتم إتباعها عند وضع التنظيم وتؤدي إلى مساعدة الإدارة على بلوغ غاياتها وبأقل قدر ممكن من المال والوقت والجهد، وهذه المبادئ مجرد توصيات قد يؤدي الأخذ بها إلى حسن أداء العمل...²

أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم.³

- 1- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تتفق أهداف كل جزء من التنظيم مع الهدف الرئيسي له.
- 2- مبدأ الكفاءة: أي أن أهداف المؤسسة يجب أن تحقق بفعالية وبأقل تكاليف.
- 3- مبدأ نطاق الإشراف: أي مراعاة نطاق الإشراف المناسب، بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم.
- 4- مبدأ التفويض: أي ممارسة درجة مناسبة من تفويض السلطة، ليسهل أداء الأعمال.
- 5- مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له، فهذا المبدأ يساعد على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.
- 6- مبدأ وحدة الأمر: أي أن الموظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط، أي أن وجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر الصادرة للمرؤوس كبيرة.
- 7- مبدأ التدرج: أي أن وضوح خط السلطة من قمة الإدارة إلى المرؤوسين يحقق فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، السعودية، 2014، ص 128

² - مجي عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش. م. م.، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 70..

³ - تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 10.

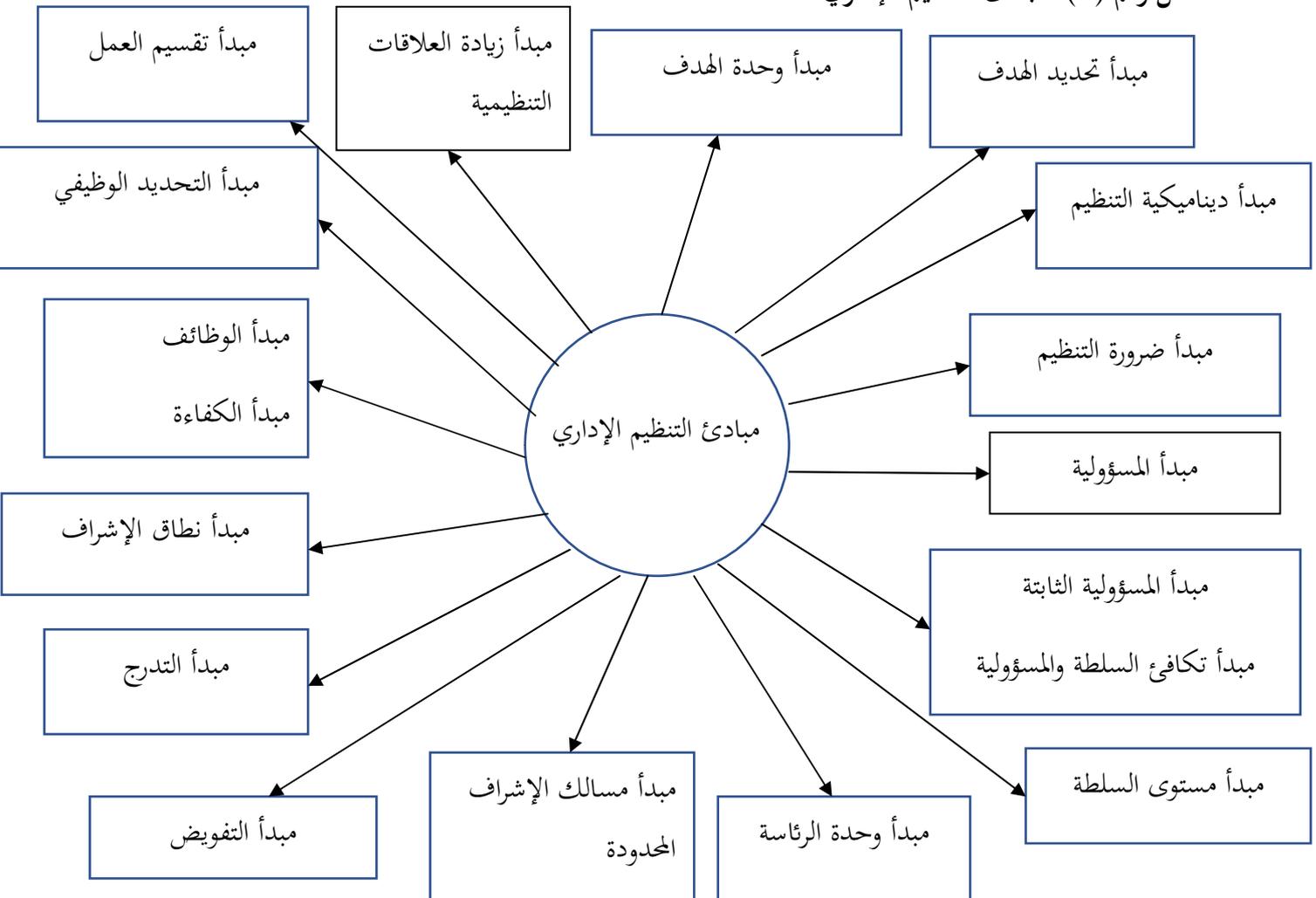
8- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: لا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤوليته، فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة.

9- مبدأ مستوى السلطة: للمحافظة على السلطة يجب قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

10- مبدأ ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته فإنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات .

هذا بالإضافة إلى وجود مبادئ أخرى نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مبادئ التنظيم الإداري.



المصدر: معين عبد الكافي حسن الأديب ، التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات الصحية الخاصة في اليمن دراسة حالة المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 75.

ثالثا: أهمية التنظيم الإداري

تزداد أهمية التنظيم داخل المؤسسات، لكونه يساهم في تحقيق الأهداف التالية:¹

- 1- التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات والمحافظة عليها.
- 2- تبسيط الإجراءات: إن التنظيم الجيد هو الذي يهدف في المقام الأول في تحقيق قدر كبير من المرونة التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية
- 3- تنمية الفاعلية الفردية: من أعظم أهداف التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع
- 4- سهولة القيادة: من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة شرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه
- 5- الاستمرارية: إن استمرار بقاء المنظمة من أهداف التنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها
- 6- تحقيق الاستقرار: لا بد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على تدننه المخاطر، ورغم ذلك قد يكون توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع مناسبا .
- 7- جماعية العمل: أي التفاعل والتي ترتبط عملياتها بالجهود الجماعية فيتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا بد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير رسمية للأفراد.
- 8- تدريب مستمر للعاملين: يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل

¹ - عبد الرحمن عباس موسى قسم السيد، التنظيم الإداري وأثره على الأداء بالأجهزة الحكومية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2011، ص16.

رابعاً : أهداف التنظيم الإداري

لأي تنظيم أهداف يقوم لأجل تحقيقها وحدد بعض العلماء هذه الأهداف في الآتي ¹:

- يهدف إلى تقسيم العمل إلى وظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها .
- يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة .
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات بوصيفاتها في المنظمة.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية وللأقسام بالمنظمة والعاملين بالمنظمة .

المطلب الثالث: عموميات التنظيم الإداري

للتنظيم الإداري عدة عموميات سنتطرق إلى بعض منها في هذا المطلب

أولاً: مقومات التنظيم الإداري

تعتبر مقومات التنظيم الإداري من أهم عمومياته حيث: ²

تتمركز مقومات التنظيم الإداري الأساسية في الوظيفة وشاغل الوظيفة من الموظفين بحيث يمكن القول إن بناء أي بناء أي التنظيم الإداري يتكون من مجموعة من الوظائف والعاملين بها، ثم يأتي بعد ذلك تكوين الوحدات الإدارية. والوظيفة عبارة عن منصب مدني يفرض على شاغله القيام بواجبات محددة سواء تفرغ لذلك أو لم يتفرغ فهي تعني العمل المسند إلى عامل يؤديه .

يتكون العمل من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والسلطات، فالوظيفة تعتبر مركزاً قانونياً يشغله الموظف، كذلك لا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها، وعدم تأثر الوظيفة بما يشغلها يرجع لكون البنيان الإداري يقتضي وجود وظائف عن طريق الإدارة من خلال التشريع الذي يحدد الواجبات والسلطات والمسؤوليات قبل شغلها، ومن ثم فهي لا تتأثر في المقابل إذا حدثت ظروف أدت إلى خلوها من شاغلها.

التنظيم الإداري يهتم أساساً بتحديد نوع الوظائف المطلوبة، وتوعية هذه الوظائف التي تختلف باختلاف المواصفات التي توضع لكل وظيفة بحسب موقعها على السلم الإداري.

¹ - محمد يوسف الشيخ نور الهادي، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة من 2008-2012، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بخت الرضا، السودان، 2013، ص6.

² - يحيى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، مرجع سبق ذكره، ص 62

ومن هذا يكون هناك نوع من التناسب بين درجة الوظيفة وأهميتها وبين إمكانيات ومؤهلات من يشغلها.

ثانياً: أنواع التنظيم الإداري

يوجد نوعان من التنظيم هما:

1- التنظيم الرسمي

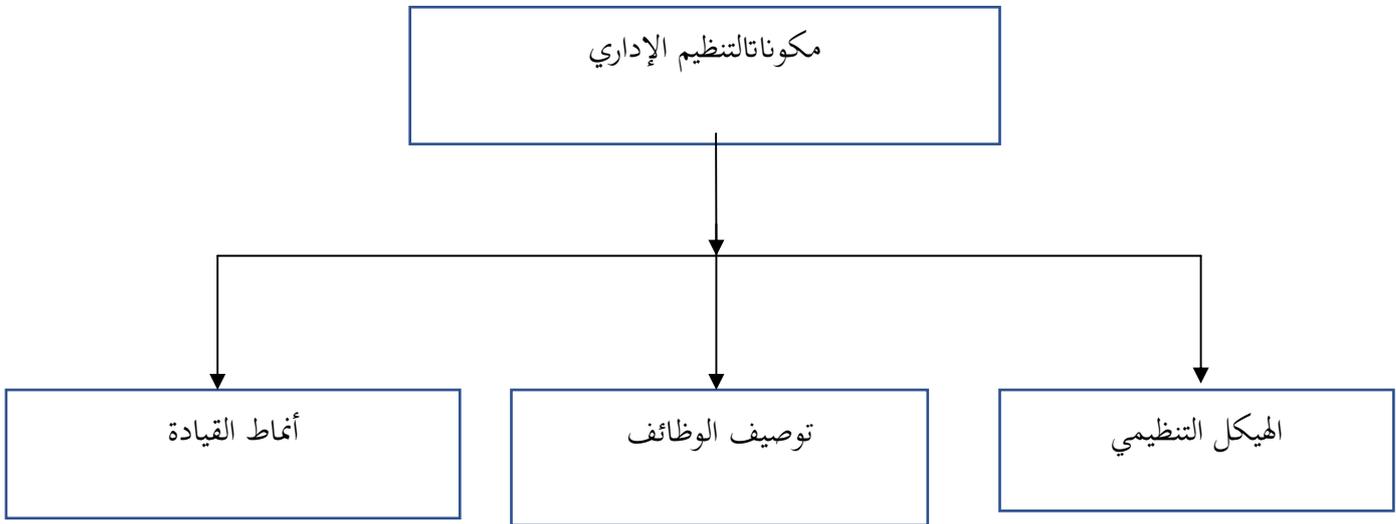
هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالإدارة العليا و الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا والذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجلس الإدارة وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى¹.

2- التنظيم الغير رسمي

ينشأ ضمن التنظيم الرسمي، يتكون من جماعات عمل إنسانية، يسعى إلى إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، التي لم يستطع المدير تحقيقها لهم. ووفقاً لـ"لبرنارد شستر" أن التنظيم غير رسمي موجود في كل منظمة، ووجوده له فوائد حيث يؤثر ويراقب بطريقة غير مباشرة على عمل التنظيم الرسمي ويدفعه لممارسة أعماله بصورة أفضل.²

ثالثاً: مكونات التنظيم الإداري

الشكل رقم 3: مكونات التنظيم الإداري



المصدر: حسن علي مجّد ، إدارة المؤسسات الإعلامية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص 23.

¹ فيصل محمود الشواورة ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 140-141 .

² هدى مجّد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ، ص 32 .

الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار وعمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.¹

توصيف الوظائف: هو البيان الذي يعرف بالوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها و يبرز واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.²

قد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة الفعالين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات وتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية.³

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة فلا توجد مؤسسة بدون هيكل تنظيمي، سنتعرف في هذا المطلب على تعريف الهيكل التنظيمي، أهميته ومحدداته.

أولا : تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي : هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها و من هذا يعتقد بيتر دروكر أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية و أخرى فرعية.⁴

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: ذلك البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التسميات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية وطبيعية العلاقة بين أقسامها، وطبيعية المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد و انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.⁵

الهيكل التنظيمي: هو تصور رسمي يحدد وبدرجة كبيرة ما سوف تقوم به المنظمة والكيفية التي تقوم بها لإتمام عملها وبهذا يحصل التوافق بين الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي بصورة صحيحة فإستراتيجية قيادة الكلفة تتطلب هيكلًا

¹ - حسن علي مُجّد، مرجع سابق، ص 23 .

² - ثناء إبراهيم فرحات ، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2010 ، ص 201 .

³ - طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، الطبعة الأولى ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، مصر، 2013 ، ص 30 .

⁴ - ميدون إيمان، الإتصال الداخلي وإنعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2018، ص 67 .

⁵ - منصور حماد عطية حماد، دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة مقدمة إستكمالا للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016 ، ص 16 .

وظيفيا مركزيا وإستراتيجية التركيز تتطلب هيكلًا تنظيميا بسيطا وإستراتيجية مستوى الأعمال تتطلب هيكلًا وظيفيا بسيطا وإستراتيجية مستوى الأعمال تتطلب هيكلًا وظيفيا¹

يقول روبرت أبلبي: بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطيبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي²

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي:

يرى البعض أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحقق العديد من المنافع حيث أنه يساعد في الآتي³:

- تدعيم مسار عمل المؤسسة ومستقبلها الإستراتيجي .
- العمل على ملائمة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لظروف وحدات العمل في المؤسسة.
- توضيح واجبات كل فرد وسلطته ومسؤولياته.
- وضع نظام وسياسات عمل الأنشطة الرئيسية التي تحقق أداء الأعمال بأسلوب صحيح وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة .
- وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية والتنسيق والتعاون بينها لتنفيذ خطط العمل وتحقيق الأهداف.
- تحقيق السيطرة الإدارية والمالية في كافة القرارات وتصرفات العاملين والتأكد من عدم وجود ثغرات في إجراء العمل.

ثالثا : مددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملائمته للواقع على عدة عوامل بدرجات متفاوتة أهمها⁴:

الإستراتيجية: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ولأن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوع من الترابط والتلائم ما بين الهيكل والإستراتيجية بحكم طردية العلاقة بينهما إذ يؤدي تغير الإستراتيجية إلى تغير الهيكل وإذا لم يحدث ذلك تتأثر سلبا. فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية المتبعة .

¹ - طلال محمد الجحاوي ، سكنة السلطاني ، سووت لتقييم المصارف التجارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 30 .

² - حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 103 .

³ - نبيل سعد خليل ، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2015، ص 106-107.

⁴ - فاطمة سعدي ، مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المنظمة ، 2019 ، ص 151 .

حجم المنظمة: يعتبر حجم المنظمة أحد أهم العوامل التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين بهدف التعرف على أثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي. ويعتبر عدد العاملين الدائمين في المنظمة أحد أهم مقاييس حجم المنظمة. ويتفق أغلبية الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين هذه الأخيرة وطبيعية الهيكل التنظيمي حيث حجم المنظمة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط يطلب بدوره وجود حجم معين ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المنظمة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية و المركزية .

البيئة : هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئة الأكثر تأثيرا على التنظيم هي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بدأ من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي، الرقابة.

التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا وإن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة وتبين أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعقد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي المتبع فيها .

المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد الأداء مفهوما مهما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وتعود هذه الأهمية إلى إعتبار الأداء مقياس النجاح الذي يدور حوله وجود المؤسسة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، وعليه سيتم دراسة موضوع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث التعريفات الخاصة بعدة دول.

أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يختلف تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الدولة، ولكنه يأخذ في الاعتبار بشكل عام عدد الموظفين ومقدار دوران أو قيمة الأصول ومع ذلك، أن الجدير بالملاحظة أن عدد الموظفين (بين 200 و250) وحجم الدوران هما المعياران الأكثر ذكرا بشكل عام لأن هذه المعلومات من السهل جدا جمعها.¹

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وقد أعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي :

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية .
- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية .
- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل²

¹Boualem Aliouat et autres, Impact du programme de mise a niveau sur la performance des PME : cas de la PME GCP (JUTOP), Les Cahiers du cread, n°121, p2017.

²زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية و لوجيستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص 13 .

تعريف اليابان

"في سنة 1963 تم إصدار القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 154 لتحقيق الاستقرار والحماية لهذه المؤسسات، هدف هذا القانون إلى تشجيع نمو وتطور هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعاملين وأول ما تضمنه هذا القانون هو تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد عرف القانون الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو التعريف الذي تأخذ به وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة اليابانية كما يوضحه الجدول الموالي"¹

الجدول 01: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

نوع النشاط	رأس المال (مليون ين)	عدد المستخدمين
الصناعة و القطاعات الأخرى	500 أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 أو أقل

المصدر: كعواش جمال الدين، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

تعريف السوق الأوروبية المشتركة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

"أمام هذا الاختلاف الذي يتعلق بالتعريف المقدم لهذا القطاع بين الدول الأوروبية، ارتأينا إلى إدراج التعريف المقدم في إطار السوق الأوروبية المشتركة، والذي يقترحه البنك الأوروبي للاستثمار، إذ يعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة تلك المؤسسة التي تحقق المعايير التالية:

عدد العمال المشغولين يصل إلى 500 عاملا أو أقل .

يصل حجم الإستثمارات الثابتة فيها 79 مليون وحدة نقدية أوروبية أو أقل".²

¹ - كعواش جمال الدين، أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 32-33.

² - زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2007، ص 13 .

تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشمل التعريف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذي اعتمده الإتحاد الأوروبي في هذه الفئة الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 250 موظف ويكونه حجم مبيعاتها السنوي لا يتجاوز 30 مليون يورو، أو التي لا يتجاوز إجمالي أصولها 43 مليوناً.¹

تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"أعتبر المؤسسة التي يعمل فيها أقل من 10 عمال ومبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار متناهية الصغر، والمؤسسة الصغيرة هي التي يعمل فيها من 10 إلى 49 عاملاً وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 03 مليون دولار، أما المؤسسات المتوسطة فيعمل بها من 50 إلى 100 عاملاً وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون أورو"²

تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

"يلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال، حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تأتي بعد ذلك المواد 5-6-7 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها ، استعملت في تعريفها معيار ثلاثي الأبعاد : عدد العمال، رقم الأعمال ومجموعة الميزانية، درجة استقلالية المؤسسة، حيث عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة على أنها كل وحدة إنتاج سلع أو خدمات : تشغيل من 01 إلى 250 عامل .

رقم أعمالها السنوي لا يتعدى 2 مليار دينار، أو إجمالي حصيلتها السنوي لا يتعدى 500 مليار دينار. تحترم معايير الاستقلالية"³.

يمكن تلخيص توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي :

¹ DAN TOP, Les limites juridique et sociales d 'entreprenuriat en Roumanie, Les Cahiers du MECAS, N°04, 2008, p105

² - خالد قاشي، أيوب الشيكور، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص3.

³ - عزيزي أحمد عكاشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 19-20

الجدول 02: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	عدد العمال (عمال)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	10 إلى 49	أقل من 200	أقل من 100
	50 إلى 250	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

المصدر: عزيزي أحمد عكاشة، مرجع سابق، ص 20.

ثانيا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص منها¹:

- سهولة التأسيس: يمكن لأي شخص عادي حتى وإن لم يكن يملك مؤهلات علمية، أن يقيم مشروعاً خاصاً به. نظراً لأنها تحتاج رؤوس أموال صغيرة وبساطة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتأسيسها .
- الاستقلالية في الإدارة: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية، ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة بالملكية، مما يكسبها المرونة وسرعة اتخاذ القرارات، مما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة.
- سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وبمستوى تعقيد أقل مما هو عليه في المؤسسات الكبيرة
- المرونة الكبيرة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة عالية من المرونة في مختلف النواحي المتعلقة بنشاطها، تتجسد في قدرتها على
- التكيف مع مختلف التغيرات التي قد تحدث داخلها أو خارجها .
- مركز للتدريب الذاتي: إن طابع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكها والعاملين بها، وذلك جراء مزاولتهم.
- لنشاطهم الإنتاجي باستمرار.

¹ - ياسر عبد الرحمن ، براشن عماد الدين ، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات ، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الثالث ، الجزائر ، 2018 ، ص 219-220 .

- القدرة على جلب المدخرات: لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في توفير الأموال اللازمة للمشروع، وذلك لقلّة مخاطر الاستثمار وصغر حجم رأس المال المطلوب لإقامة هذا المشروع .
- قصر فترة الاسترداد: فترة الاسترداد هي الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية، وقصر هذه الفترة هو نتيجة: صغر حجم رأس المال المستثمر، سهولة التسويق، زيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج .
- انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستخدام الكثيف لعنصر العمل، لاسيما في المؤسسات الحرفية حيث يؤدي ذلك إلى استيعاب فائض العمالة بتكلفة مناسبة.
- حرية الدخول والخروج من السوق: نظرا لانخفاض قيمة رأس المال الثابت وقلّة المخزون السلعي من المواد الأولية والمنتجات النهائية وارتفاع إلى الخصوم وحقوق أصحاب المشروع، وسهولة تحويل أصول هذه المؤسسات إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيرة، فإن ذلك يتيح لهذه المؤسسات الفرصة للدخول إلى السوق والخروج منه بجرية أكبر من المؤسسات الكبيرة.

ثالثا : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تتفق البحوث العلمية في مختلف البلدان على أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول من خلال مساهمتها في إنشاء مناصب عمل، وتنويع النسيج الاقتصادي وعن طريق تنمية الإنتاج المحلي، بالإضافة إلى تنمية وتنويع الصادرات، هذا إضافة إلى ¹:
- المساهمة في تشغيل الشباب بتكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بالمؤسسات الكبرى.
 - ارتفاع مستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأشخاص.
 - الاعتماد على الموارد الإنتاجية المحلية مما يساهم في التقليل من الاستيراد.
 - ارتفاع معدلات المدروية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية.
 - العمل على توفير سلع خدمات للاستهلاك النهائي.
- سهولة توزيع منتجات هذه المؤسسات يقلل من تكاليف التخزين، وبالتالي تسويق السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة.

¹ - جيلالي بوشرف، فوزية بوخبزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الإقتصاد الوطني، مجلة الإستراتيجية والتنمية، عدد 6، الجزائر، 2014، ص 177-178 .

رابعاً: الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك مشاكل عديدة تحد من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحويل دون تنمية قدراتها، يمكن حصرها فيما

يلي¹:

- مشاكل التمويل: تعد مشكلة التمويل من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا تكفي مواردها الذاتية للوفاء بمتطلبات الإنشاء والتأسيس أو عمليات التشغيل الجارية والإحلال والتجديد.
- مشاكل تسويقية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوق المحلي والخارجي، بسبب المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المؤسسات الكبيرة والمؤسسات التجارية والخارجية التي تستورد منتجات مماثلة.
- مشاكل فنية : تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل الفنية أهمها :
 - نقص العمالة الفنية المدربة .
 - عدم استخدام التكنولوجيا المتطورة
 - مشكلة توفر الخامات .
 - نقص المعلومات .
- مشاكل إدارية: إن توافر القدرة الإدارية هي حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، ومن هنا نجد أن المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ما تعنيه من قصور شديد في الخبرات الإدارية والتنظيمية. بينت دراسة أن ضعف القدرات الإدارية تمثل ما نسبته 92% من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- المشاكل الإجرائية مع الأجهزة الحكومية: تتركز على المشاكل التي قد تنتج من خلال الإجراءات والمعاملات الروتينية التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . وتتلخص هذه المشاكل فيما يلي :
 - مشكلة الحصول على تراخيص التشغيل
 - مشكلة التأمينات الاجتماعية
 - مشكلة الضرائب
 - مشاكل التشريعات المنظمة لسوق العمل

¹ - فارس طارق، دور مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص ص 45-51 .

- مشاكل متعلقة بالبنية الأساسية: تعتبر خدمات البنية الأساسية مثل خدمات الطرق والمياه والكهرباء والاتصالات على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يمكن أن يؤدي سوء تقديم هذه الخدمات ورداءة نوعيتها إلى إعاقة نمو هذه المؤسسات.
- المشاكل المتعلقة بالظروف الاقتصادية الكلية: لا يمكن تجاهل تأثير عوامل الاقتصاد الكلي على تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالارتفاع والانخفاض بقيمة العملة، أو سياسات صرف العملات، أو السياسات النقدية، أو السياسات المتعلقة بالفوائد والإقراض، كلها تؤثر بشكل كبير على تطور ونمو هذا القطاع أو إخفاقه.

المطلب الثاني: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تصب حوله الجهود، فهو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء وأنواعه ومفاهيم مرتبطة به.

أولاً : تعريف الأداء

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية *performar* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *performance* التي تعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.¹

يعرف الأداء حسب "بيتر دراكر": "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²

يرى الباحث أن الأداء : "هو مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها"³

يعرف الأداء على أنه: الجودة التي تعكس قدرة النظام على تحقيق مهامه، وهو يميز العلاقة بين الوظائف التي يتعين على النظام أن يؤديها وتوافق الخدمة المقدمة بالفعل من خلال الموارد.⁴

¹ - كلاش مريم، بهلول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 441.

² - لراس شفيقة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، الجزائر، ص 72.

³ - عوني فتحى خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، قدم هذا البحث إستكمالا لمنطلقات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 48.

⁴ Yves Ducq, évaluation de la performance d'entreprise par les modèles,, Université Bordeaux 01, 2008 p 66.

يعتبر Bocco أن الأداء يمثل النجاح الذي لا ينتج فقط من تصرفات المنظمة وحدها، ولكن أيضا من قدرتها التكيف، وحتى تتلائم قواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها.¹

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب الأنواع إلى معيارين هما:²

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين من الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ - الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، ينتج أساسا مما يلي :

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، هذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب أو بالسلب.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- أ- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

ثالثا : مفاهيم مرتبطة

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بأداء تناولنا نحن مفهوميها:

¹ Mushagalusa Nshombo Jean Maile , Mmeng Adolphe, Gouvernance et performance des petites et moyennes entreprises de la ville de Bukava en RDC: rôle Modérateur du caractère familial de la PME, hosting by copernicus International index, N°01,p 160.

² بوعيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفدين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر ، 2009، ص 76 .

1- الكفاءة

يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.¹
 ويقصد بها أيضا: حسن الاستفادة من الموارد للإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، أي بكفاءة.²
 وتعني: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة والتي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بحيث يمكن من خلالها أن يتم تحقيق إنجاز مستهدف بأقل الموارد.³
 يقصد بالكفاءة أيضا: "مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة."⁴

2- الفعالية

يمكن تعريف الفعالية على أنها: عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.⁵
 وتعرف الفعالية أيضا: تحقيق الأهداف.⁶
 تشير الفعالية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.⁷
 وعليه فإن الفعالية هي الأداة التي يمكننا من خلالها الحكم على مدى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.⁸
 الفعالية كذلك تعني: الاستعداد لتحقيق الأهداف من خلال ربط النتائج بالأهداف.⁹

¹ - عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص 87، بتصرف.

² - مدحت مجّد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 56.

³ - فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، الناشر (كتب ليد)، بريطانيا، 2019، ص 41.

⁴ - سميرة أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص 320.

⁵ - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 28.

⁶ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

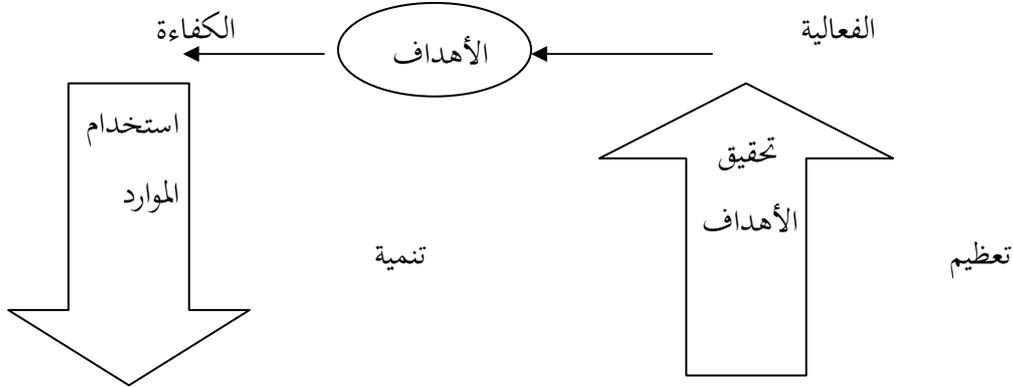
⁷ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 10.

⁸ - سميرة أحمد ميلي، حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 320.

⁹ Mazouni Nawal, Mezouede Abdelmalek, La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise cas de l'entreprise nationale de Géophysique (ENAGEO), École nationale supérieure de management, p 21.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (4): العلاقة بين الكفاءة والفعالية.



المصدر: مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص77.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن عملية التقييم تمثل نشاطا مهما، فهي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين، سنتناول هنا في هذا المطلب تعريف تقييم الأداء وأهميته.

أولا : تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء: "هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل"¹.

يرى "تسيلاغي" و"الاس" أن تقييم الأداء هو: "العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيه"².

تعرف المنظمة العربية للتنمية تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"³.

¹ - هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغام، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 04، 2020، ص 134.

² - عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة مقدمة إستمكلاما لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص 2008 .

³ - علي سماي، ليلي أولاد إبراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسات العدد الإقتصادي، العدد03، الجزائر، 2016، ص147.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "الأداة التي نستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"¹.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

- لا شك أن لعمليات تقييم الأداء أهمية كبيرة متمثلة في:²
- يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها.
- التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم، وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الروح المعنوية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل.
- يساعد تقييم الأداء على تمكين الموظفين، الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.
- تهدف إلى تخفيض عدم الثقة ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط.
- تساعد على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة.
- كما يقوم بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء

هذا المطلب عبارة عن لب مفهوم تقييم الأداء حيث سنتعرف على:

أولا : مؤشرات تقييم الأداء

يمكننا قياس الأداء من خلال ثلاثة أنواع من المؤشرات اعتمادا على أصل الإجراءات التي من المفترض أن يقيموها وهي كالتالي:³

- مؤشرات الأداء على هذا النحو : تتعلق بالإجراءات التي تقع على نطاق اختصاص المدير

¹ - عبد الكريم المومن

² - ايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 50-51

³ - Pierre-laurent Bescos ,et autres , Dialogues autour de la performance en entreprise Les enjeux, France, 1999 , p19 .

- مؤشرات التقييد : تقيس القيود أو الإجراءات التي يتم فرضها من خارج المدير (فهي خارجة عن سلطته ويمكنه فقط الحد من الآثار التي لا يمكن السيطرة عليها في مستواه).
- مؤشرات استهلاك الموارد : تقيس تدفق الموارد اللازمة للحصول على قيود الأداء والرقابة.

ثانيا : الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها ويمكن تلخيص أهم وظائف عملية تقييم الأداء فيما يلي:¹

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وذلك بالتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا، لذلك على المسيرين تحديد الأهداف مسبقا بدقة ووضوح.
 - الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ خططها بأعلى درجة من الكفاءة.
 - تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث.
- البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.

ثالثا : خطوات عملية تقييم الأداء

تعتمد عملية تقييم الأداء على تنفيذ مجموعة من الخطوات، التي تساعد في نجاح عملية تقييم الأداء، فيما يلي يتم ذكر هذه الخطوات:²

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه.

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. والغرض من هذه الخطوة هو تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه، كما أنها تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر

أثناء فترة التقييم، على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية. كما على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها.

¹ - بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2008-2005) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس ، 2009 ، ص 73.

² - هدى أمّجد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ، ص 48.

الخطوة الثالثة: استكمال استمارة التقييم

على الإدارة أن تضمن أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، على المدير أن يراجع ملخص الملاحظات لكل موظف حتى يتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة تم تسجيلها وعندئذ يسلم المدير لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، يقوم الموظف بإضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. على أن يعيد الموظف النسخة في الوقت المحدد لكي يمكن للمدير أخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن تلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، ويجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج.

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة الراتب.

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالراتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور الراتب مع الموظفين ويجب أن تذكر أن مناقشة الراتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية لتنظيم الإداري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في هذا المبحث تطرقنا للدراسات السابقة العربية والأجنبية حيث قمنا بوصفها وتحليلها. وقد قسمناها كما يلي:

المطلب الأول : الدراسات العربية.

أولاً: أطروحة دكتوراه ل: معين عبد الكافي حسن الأديب، التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات الصحية الخاصة في اليمن (دراسة حالة المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النيلين، اليمن 2018 .

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى تأثير أداء المؤسسات الصحية الخاصة في اليمن بمعايير التنظيم الإداري والوقوف على أثر تطبيقها، وكذلك قياس العلاقة بين معايير التنظيم الإداري ومستوى الأداء، وأيضا عمل مقارنات بين المستشفيات الخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصحية الخاصة في أمانة العاصمة (صنعاء)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس مستوى تأثير أداء المؤسسات الصحية بمعايير التنظيم الإداري.

ثانياً: مقال ل: شيرين سلام، التنظيم الإداري للعناقد الصناعية كمطلب تنموي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل رؤية المملكة 2030، نشر في المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد السابع، 2019.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على رفع كفاءة أداء العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسعودية، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث، كيف يمكن تطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال الاعتماد على إستراتيجية التنظيم الإداري للعناقيد الصناعية. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لتوقع قدرة اقتصاد المملكة على الاستفادة من العناقيد الصناعية في تحقيق التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق القيمة المضافة للاقتصاد السعودي وآلية حل مشكلة البطالة.

ثالثاً: أطروحة دكتوراه ل: كعواش جمال الدين، أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 .

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد من الخصائص الشخصية للمالك - المسير وممارساته الإدارية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من متغيرات الدراسة، وزعت على عينة شملت 106 مالك - مسير، يمثلون 106 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة على عدة ولايات، تم تنفيذها من خلال عدة طرق: إيصالها مباشرة إلى يد المالك - المسير، عن طريق البريد العادي، عن طريق البريد الإلكتروني، أو صفحة المؤسسة على الفيسبوك، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

رابعاً: أطروحة دكتوراه ل: هني وسيلة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة نماذج بعض البلدان العربية)، تخصص علوم مالية، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، 2017 .

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد اعتماد تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لسنة 2016-2017. فمعرفة هذه العلاقة قد يشجع المؤسسات على الاستثمار في أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداءها المالي. لتحقيق ذلك تم احتساب نسب مالية لعينة تتكون من 20 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنتمي إلى قطاعات مختلفة، بينما تم توزيع استبيان لتقييم مدى استعمال تكنولوجيا المعلومات اعتماداً على خمسة أبعاد المتمثلة في: برمجيات، انترنت، انترانت، أكسترنات، صفحة الإنترنت.

لتحليل هذه العلاقة قد تم الاعتماد على نموذج smart PLS 2 ونموذج الحدار PLS بعد مواجهة الدراسة مشكلة الانحدار المتعدد.

لقد أكدت الدراسة وجود علاقة بين البعض من أدوات تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في البرمجيات، الانترانت، الاكسترنات والأداء المالي للمؤسسات.

خامسا: مقال ل: مُجد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، نشر في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، الجزائر، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- Article :Boualem Aliouat et autres , Impact du programme de mise a niveau sur la performance des PME : cas de la PME GCP (JUTOP) , les Cahiers du cread , n° 121 ,2017.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى شرح برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعرض الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة، بعد أن تقوم باقتراح مقارنة نظرية لبرنامج تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ميدان علوم التسيير، تحاول بعدها إيجاد العلاقة السببية بين برنامج التأهيل وأداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معطيات حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاع الفرعي للمشروبات والعصائر.

تستعمل كأداة تحليل إحصائية للعلاقات السببية ما بين المتغيرتين التحليل بالمكونات الرئيسية والتحليل بنموذج الارتباط البسيط لمعطيات الأداء للمؤسسة المدروسة.

2-Article:MUSHAGALUSA NSHOMBO J.M. & MMENGE A. (2020), «Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME», Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 154 – 175.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للطابع الأسري في العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة بوكافو بجمهورية الكونغو الديمقراطية وتحدد أبعاد الحوكمة الأكثر أهمية في شرح الأداء. يحلل البيانات الأولية التي تم جمعها عن 260 شركة صغيرة ومتوسطة في مدينة بوكافو. تم الحصول على معالجة البيانات باستخدام تحليل العامل الاستكشافي والانحدار والانحدار الهرمي. تشير النتائج إلى أن الطابع العائلي يعدل قوة العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تظهر أن الخصوصية وأصحاب المصلحة والشخصنة هي أبعاد الحوكمة التي تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة بوكافو.

3-Article Ali Junaid Khan, Muhammad Sajid Tufail, Asad Ali, Factors Affecting Performance of Small & Medium Enterprises: The Mediating Role of Knowledge Management, Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences Volume 9, Number 2, 2021, Pages 197–209.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة سبب انخفاض أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، استخدمنا التصميم المقطعي والتقنية الكمية في منطقتنا أبحاث. تم الحصول على البيانات عبر استبيان عبر البريد الإلكتروني وتحليلها باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية و SmartPls. أشارت النتائج إلى أن توجه رجال الأعمال والابتكار من العوامل الحاسمة في تعزيز نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة المعرفة كمخزن بين الموقف الريادي والأداء التنظيمي، وكذلك بين الابتكار الريادي والأداء التنظيمي. نتائج الدراسة لها عدد الآثار المترتبة على إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة وصناع السياسات، بما في ذلك أهمية الابتكار وإدارة المعرفة في تحقيق معايير أداء أفضل.

4- Article: Israr AHMAD, Shuhymee Bin AHMAD, Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 4 (2021) 0161–0170.

تهدف الدراسة إلى معرفة التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في ولاية البنجاب، باكستان. تم استخدام طريقة العينة الاحتمالية المناسبة الطبقيّة لاختيار 265 شركة صغيرة ومتوسطة. طبقت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل فرضيات البحث المقترحة باستخدام PLS-SEM. يبحث هذا البحث في الآثار المباشرة وغير المباشرة للتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام اختبار SEM. تشير النتائج إلى التأثير الإيجابي للمهارات الإدارية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة واقترحت أيضاً أن يتوسط التخطيط الاستراتيجي العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، فإن دور المهارات الإدارية في استخدام موارد الشركة له تأثير كبير من خلال التخطيط الاستراتيجي. وجد أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في البنجاب، باكستان. أشارت النتائج إلى أنه عند وضع استراتيجيات مناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يكون تأثير المهارات الإدارية على استخدام موارد الشركة أكثر فاعلية على أداء الشركة. باختصار، يعد استخدام موارد الشركة من خلال التخطيط السليم أكثر أهمية لاستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

5- Article: Dr. Jonathan William Omolo, Training and Development on Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu County, Kenya, International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 2, Issue 8, August 2015, PP 26-31.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التدريب والتطوير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كيسومو. تظهر المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم كبديل موثوق للتخفيف من حدة الفقر. يظل هذا القطاع مصدر دخل رئيسي للحكومة ومصدراً لها توظيف لكثير من الناس. ومع ذلك، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا وفي

مقاطعة كيسومو على وجه الخصوص تحديات غربية تؤثر على أدائها وتحد من قدرتها على المساهمة بفعالية في التنمية المستدامة. إنهم يفتقرون إلى معايير الأداء الفعالة والتدريب والتطوير التي لا تدعم الموظفين المهرة بشكل مناسب. تناولت الدراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة كيسومو. تم استخدام النظرية البيئية لنمو الأعمال الصغيرة وتطويرها لتوجيه الدراسة. أجريت الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كيسومو باستخدام تصميم بحث مقطعي مستعرض، على مجموعة سكانية مستهدفة من 777 وعينة من 260 شركة صغيرة ومتوسطة مختارة عشوائيًا، والتي تمثل 30٪ من السكان المستهدفين. تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وشبه منظم واستبيان مقياس ليكرت وتقنيات مناقشة مجموعة التركيز. تم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية وتقنيات الانحدار المتعددة، وتم الإبلاغ عنها باستخدام الجداول والرسوم البيانية والرسوم البيانية والأرقام. أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بحالة التدريب والتطوير، وأنه كلما كان وضع التدريب والتطوير أفضل في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كان أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة أعلى.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية نجد أنها قد تباينت من حيث الهدف وذلك في تناولها لموضوع التنظيم الإداري من جوانبه المختلفة، فقد هدفت البعض من تلك الدراسات إلى التعرف على مدى تأثير التنظيم على أداء المؤسسات، في حين هدفت البعض منها إلى بيان ماهية الأداء، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فهناك مجتمعات عربية وأخرى أجنبية، وكذلك تباينت في مجالات وقطاعات العمل التي تناولتها تلك الدراسات.

ف نجد أن دراسة "معين عبد الكافي" قد اختلفت مع الدراسة الحالية في الزمن والمكان ونوع وحجم عينة المجتمع، وتشابهت في متغيري الدراسة. أما دراسة "شيرين سلام" فقد تباينت مع الدراسة الحالية كذلك في الزمن والمكان ونوع وحجم عينة المجتمع والمتغير التابع، وتشابهت في المتغير المستقل. بينما دراسة كل من "كعواش جمال الدين، هني وسيلة، محمد زرقون والحاج عرابية، Boualem Aliouat, Mushagalusa Nshombo Jean Maile Mmeng Adolphe, Ali Junaid Khan et autres, Israr Ahmad et shuhymu Bien Ahmad, Jonathan William omolo".

فقد اختلفت مع الدراسة الحالية في الزمن والمكان ونوع وحجم عينة المجتمع والمتغير المستقل، وتشابهت في المتغير التابع.

- تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة أنفة الذكر، وجهنا منهجية الدراسة الحالية في مجمل فقراتها واستفدنا من تعزيز الجانب النظري من المصادر لمتغيرات الدراسة، فضلا عن استعانتنا بهذه الدراسات من أجل تحديد المقاييس الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة.

مزجنا في دراستنا التنظيم الرسمي الذي وصفه معين عبد الكافي(2018)، والتنظيم الإداري الذي وصفته شيرين سلام (2018). كذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وظيفها Boualem Aliouat (2017)،

وقد اعتمدنا في قياس أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبعاد التي وظيفها محمد زرقون والحاج عرابة (2017)، Jonathan William، (2020)MUSHAGALUSA NSHOMBO J.M. & MMENGEA، (2017) Omolo (2015) والمتمثلة في:

- الأداء.

- الكفاءة.

- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- مساهمة الدراسات السابقة في تعزيز الجانب النظري.

- مساهمة في بناء خطة وإشكالية الدراسة والتعرف على المنهجية المتبعة.

- مساهمة في معرفة أو كيفية بناء أداة الدراسة.

خلاصة:

من خلال كل ما سبق وكل ما أحيط بالدراسة لعملية التنظيم الإداري نجد أن أهمية التنظيم الإداري تبرز على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكننا القول أن دور التنظيم يظهر من خلال التأثير على أداء المؤسسات وهو ما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

فهدفنا من خلال هذا الفصل هو محاولة فهم الظاهرة المدروسة وترويض المشكلة حتى تصبح قابلة للدراسة وإزالة الغموض والالتزام بآليات هذا العمل حتى النهاية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر التنظيم الإداري على أداء

- مؤسسة SARL ALTRAPCO -

في هذا الفصل قمنا بتجسيد الجانب النظري للتنظيم الإداري على أداء المؤسسة محل الدراسة .

تمهيد:

من أجل أن تكون خطوات البحث أكثر وضوحاً قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل المعطيات الكمية من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة، وتحليلها، ومناقشتها في ضوء الأسئلة الفرعية، وكذا في ضوء الدراسات السابقة، وتحقيق هدف الدراسة الذي نسعى إليه، أي معرفة دور التنظيم الإداري على أداء مؤسسة ALTRAPCO، وكذلك تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة بل الدراسة

في هذا المبحث سنتعرف على المؤسسة التي ستحتضن دراستنا التطبيقية

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة -SARL ALTRAPCO-

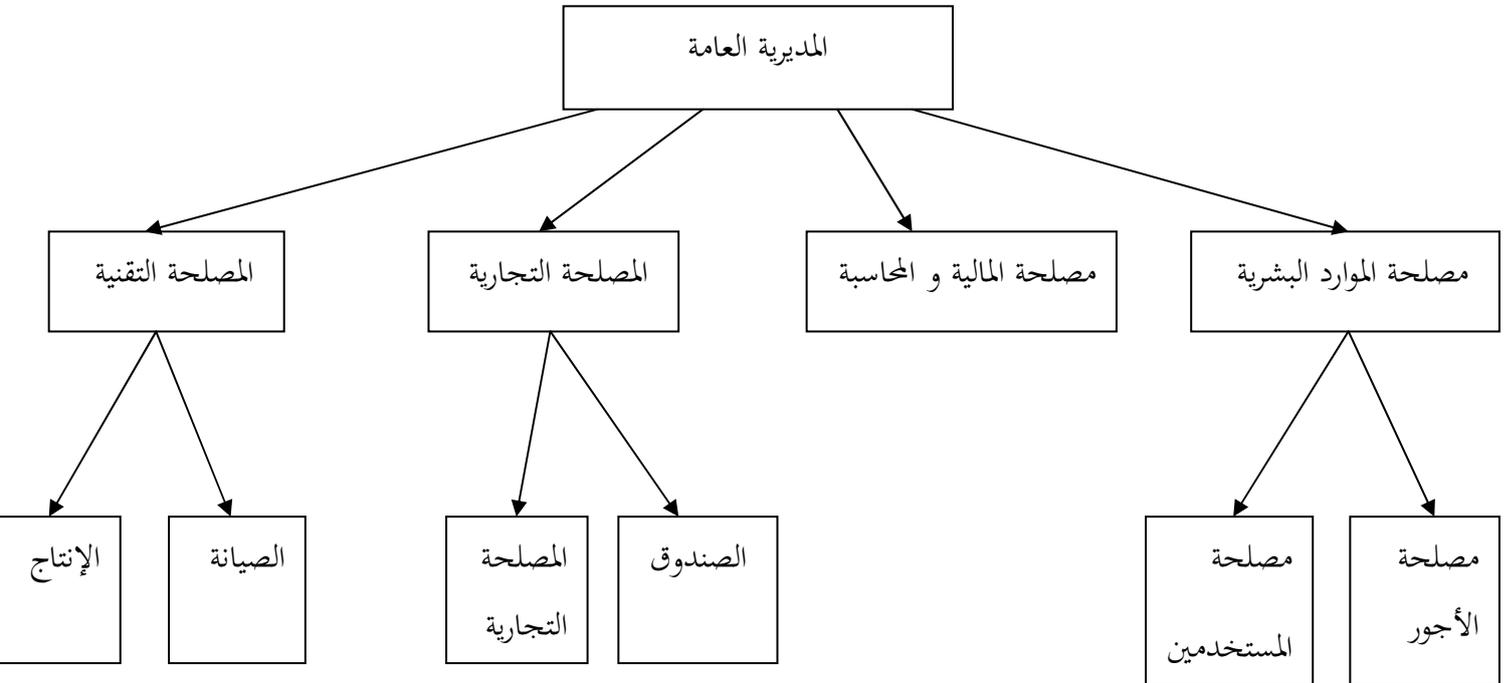
مؤسسة Altrapco هي مؤسسة متوسطة أنشأت في 05/08/2012 تحت إشراف مديرها السيد بن سعدي نوري حيث تتواجد في بلدية أولاد أبراهم دائرة رأس الوادي ولاية برج بوعريج، تضم 130 عاملة وعاملة. تمارس نشاط تصنيع المنتجات الحمراء وتختص في الطوب والألواح، تتكون أصول الشركة من حظائر الإطار الصلب والكتل الإدارية والتجارية.

تتعامل مع فريق سيراميك اسبانيا كمورد لمعدات حيث تبلغ قدرتها الإنتاجية في السنة الواحدة 170.000 طن.

شبكةها التجارية: قطاع خاص، عام، خارج البلاد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل(5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Altrapco



المصدر: من مكتب مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Altrapco

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية). نتائج التحليل مبينة فيما يلي:

الجدول رقم-03- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
94.0	47	ذكر
6.0	3	أنثى
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -03- بأن 94% من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 06% في هذه الدراسة.

الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
26.0	13	من 20 إلى 30 سنة
42.0	21	من 30 إلى 40 سنة
32.0	16	أكثر من 40 سنة
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -04- بأن 42% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد التي الذين تجاوزت أعمارهم 40 سنة. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 26%.

الجدول رقم-05- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
36.0	18	قبل ثانوي
46.0	23	ثانوي
18.0	9	جامعي
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -05- بأن 46% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد مستواهم قبل ثانوي بنسبة 36%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الجامعيين بمعدل 18%.

الجدول رقم-06- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
36.0	18	أقل من 5 سنوات
26.0	13	5 سنوات
38.0	19	أكثر من 5 سنوات
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 38% من أفراد العينة تجاوزت خبرتهم المهنية 05 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات بنسبة 36%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين بلغت خبرتهم المهنية 05 سنوات بنسبة 26%.

الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
22.0	11	إداري
78.0	39	عامل
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 78% من أفراد العينة عمال وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الإداريين بنسبة 22%.

المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -06-.

الجدول رقم -08- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	الهيكل التنظيمي	التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي	الربحية	أداء العاملين	الكفاءة
معامل الثبات	726,	620,	715,	857,	920,	875,
العبارات المستبعدة	//	05	//	//	//	//

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتضح من الجدول رقم -08- بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 70%. كما يمكن الإشارة إلى أنه تم استبعاد العبارة رقم 05 على مستوى متغير "التنظيم غير الرسمي" لتأثيرها سلباً على معامل ألفا كرونباخ. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -09-.

الجدول رقم -09- اختبار صدق أداة قياس متغيرات تنظيم الإداري

العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط
الهيكل التنظيمي_01	.000	التنظيم غير الرسمي_01	.000	التنظيم الرسمي_01	.000
الهيكل التنظيمي_02	.000	التنظيم غير الرسمي_02	.000	التنظيم الرسمي_02	.000
الهيكل التنظيمي_03	.000	التنظيم غير الرسمي_03	.000	التنظيم الرسمي_03	.000
الهيكل التنظيمي_04	.000	التنظيم غير الرسمي_04	.000	التنظيم الرسمي_04	.000
الهيكل التنظيمي_05	.000	التنظيم غير الرسمي_06	.000	التنظيم الرسمي_05	.000
الهيكل التنظيمي_06	.000			التنظيم الرسمي_06	.000
الهيكل التنظيمي_07	.000				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -09- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات محور التنظيم الإداري دالة معنوية. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 60% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات قياس متغيرات محور التنظيم الإداري.

الجدول رقم -10- اختبار صدق أداة قياس متغيرات أداء المؤسسة

دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة
.000	الكفاءة_01	.000	أداء_العاملين_01	.000	الربحية_01
.000	الكفاءة_02	.000	أداء_العاملين_02	.000	الربحية_02
.000	الكفاءة_03	.000	أداء_العاملين_03	.000	الربحية_03
.000	الكفاءة_04	.000	أداء_العاملين_04	.000	الربحية_04
.000	الكفاءة_05	.000	أداء_العاملين_05	.000	الربحية_05
.000	الكفاءة_06	.000	أداء_العاملين_06	.000	الربحية_06
.000	الكفاءة_07	.000	أداء_العاملين_07	.000	الربحية_07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -10- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات أداء المؤسسة دالة معنوية. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 80% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أداة قياس متغيرات محور أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل وتفسير نتائج إجابات عينة الدراسة

أولاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الهيكل التنظيمي: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "الهيكل التنظيمي" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -11-.

الجدول رقم -11- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الهيكل التنظيمي

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق	موافق	.55748	.86567	3.9400	4.1600	الهيكل_التنظيمي_01
	موافق		.81441		4.1000	الهيكل_التنظيمي_02
	موافق		.91160		3.8400	الهيكل_التنظيمي_03
	موافق		.71171		3.9400	الهيكل_التنظيمي_04
	موافق		1.03016		4.0000	الهيكل_التنظيمي_05
	موافق		.98995		3.8600	الهيكل_التنظيمي_06
	موافق		.97813		3.6800	الهيكل_التنظيمي_07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -11- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الهيكل التنظيمي 3.94 بانحراف معياري عام 0.55.

ثانياً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم غير الرسمي: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "التنظيم غير الرسمي" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -12-.

الجدول رقم -12- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم غير الرسمي

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق	موافق	.56915	1.06904	3.9880	3.8000	التنظيم_غير_الرسمي_01
	موافق		.89008		3.9400	التنظيم_غير_الرسمي_02
	موافق		.76265		4.1000	التنظيم_غير_الرسمي_03
	موافق		.86685		4.0600	التنظيم_غير_الرسمي_04
	موافق		.90260		4.0400	التنظيم_غير_الرسمي_06

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -12- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التنظيم غير الرسمي 3.98 بانحراف معياري عام 0.56.

ثالثاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم الرسمي: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "التنظيم الرسمي" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -13-.

الجدول رقم -13- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التنظيم الرسمي

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق	موافق	.73006	.88086	3.4840	3.8600	التنظيم_الرسمي_01
	موافق		.96495		3.8367	التنظيم_الرسمي_02
	موافق		1.14357		3.7200	التنظيم_الرسمي_03
	موافق		1.32619		3.4200	التنظيم_الرسمي_04
	غير موافق		1.43214		2.3000	التنظيم_الرسمي_05
	موافق		1.00122		3.7600	التنظيم_الرسمي_06

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -13- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التنظيم الرسمي 3.48 بانحراف معياري عام 0.73. مع الإشارة إلى أنه تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارة 05 التي تنص على أن الأعمال تتعطل عند غياب المشرف.

رابعاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الربحية: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "الربحية" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -14-.

الجدول رقم -14- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الربحية

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق	موافق	.61480	.93656	4.0914	4.0200	الربحية_01
	موافق بشدة		.80812		4.2000	الربحية_02
	موافق بشدة		.79693		4.2400	الربحية_03
	موافق		.82906		4.0800	الربحية_04
	موافق		.96235		3.8200	الربحية_05
	موافق		.75620		4.1400	الربحية_06
	موافق		.75620		4.1400	الربحية_07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -14- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الربحية 4.09 بانحراف معياري عام 0.61.

خامساً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "أداء العاملين" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -15-.

الجدول رقم -15- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء العاملين

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق	موافق بشدة	.82143	1.05463	4.1029	4.3000	أداء_العاملين_01
	موافق		1.05772		4.0600	أداء_العاملين_02
	موافق		1.07684		4.0600	أداء_العاملين_03
	موافق		1.02936		3.9600	أداء_العاملين_04
	موافق		1.11831		3.8800	أداء_العاملين_05
	موافق بشدة		.83299		4.2000	أداء_العاملين_06
	موافق بشدة		.77749		4.2600	أداء_العاملين_07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -15- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير أداء العاملين 4.10 بانحراف معياري عام 0.82.

سادساً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير الكفاءة: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير "الكفاءة" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -16-.

الجدول رقم -16- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الكفاءة

الاتجاه		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات
العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	
موافق بشدة	موافق	.59117	.81841	4.2467	4.0600	الكفاءة_01
	موافق بشدة		.64650		4.4800	الكفاءة_02
	موافق بشدة		.77090		4.2400	الكفاءة_03
	موافق بشدة		.78350		4.2800	الكفاءة_04
	موافق بشدة		.69282		4.3600	الكفاءة_05
	موافق		.88641		4.1000	الكفاءة_06
	موافق بشدة		.76772		4.3200	الكفاءة_07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

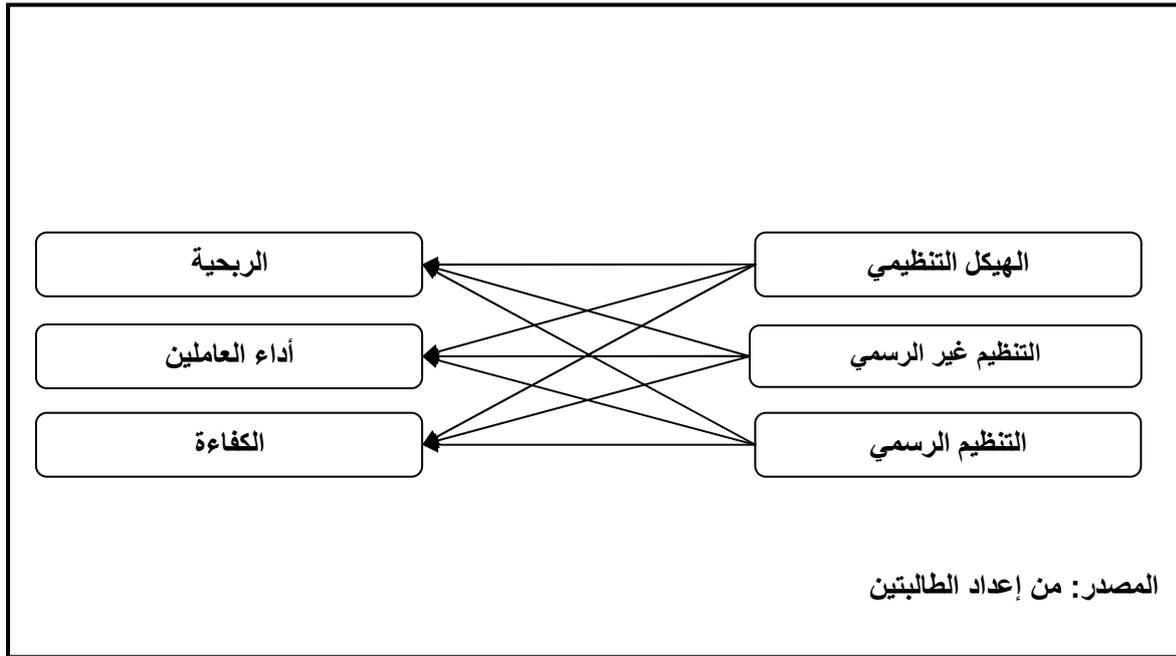
يتبين من الجدول رقم -16- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الكفاءة 4.24 بانحراف معياري عام 0.59.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسة

بغرض اختبار علاقة الأثر "التنظيم الإداري" (المتغير المستقل) على "أداء المؤسسة" (المتغير التابع) (الشكل رقم -06-) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent). تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (يجب أنلا تتجاوز قيمة معامل الارتباط 0.7).
- اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام من خلال استخراج مصفوفة التباين.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى.
- حساب معامل التحديد.

الشكل رقم -06- النموذج النظري



أولاً؛ اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على الربحية: بغرض اختبار علاقة الأثر "متغيرات التنظيم الإداري" (المتغير المستقل) المتمثلة في "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي" و"التنظيم الرسمي" على "ربحية المؤسسة" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -17-

الجدول رقم -17- تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على الربحية

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم		
.401	,000	10.263	//	//	.030	2.244	.619	1.389	الثابت	النموذج 01
			.000	.474	.182	1.354	.153	.207	الهيكل التنظيمي	
			.003	.378	.257	1.147	.136	.156	التنظيم غير الرسمي	
			.000	.597	.005	2.961	.123	.363	التنظيم الرسمي	
.384	,000	14.638	//	//	.001	3.550	.507	1.799	الثابت	النموذج 02
			.000	.474	.153	1.452	.153	.222	الهيكل التنظيمي	
			.000	.597	.001	3.479	.117	.407	التنظيم الرسمي	
356.	,000	26.555	//	//	.000	6.744	.347	2.340	الثابت	النموذج 03
			.000	.597	.000	5.153	.098	.503	التنظيم الرسمي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تشير بيانات الجدول رقم -17- دلالة معلمة المتغير "التنظيم الرسمي" عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معالم غير دالة معنويًا تمثلت في المتغيرين "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي". كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.356، أي أن المتغير "التنظيم الرسمي" يفسر 35.6% من التغير في "الربحية". بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الربحية} = 0.503 \text{التنظيم الرسمي} + 2.340$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الأولى جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي) على ربحية المؤسسة. أي أن الربحية تتأثر بالتنظيم الرسمي ولا تتأثر بالتنظيم غير الرسمي والهيكل التنظيمي.

ثانياً؛ اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على أداء العاملين: بغرض اختبار علاقة الأثر "متغيرات التنظيم الإداري" (المتغير المستقل) المتمثلة في "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي" و"التنظيم الرسمي" على "أداء العاملين" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -18-

الجدول رقم -18- تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على أداء العاملين

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم		
,482	,006	4.637	//	//	.211	1.269	.936	1.188	الثابت	النموذج 01
			.011	.324	.537	.623	.232	.144	الهيكل التنظيمي	
			.005	.359	.145	1.481	.205	.304	التنظيم غير الرسمي	
			.001	.431	.086	1.754	.185	.325	التنظيم الرسمي	
,475	,002	6.850	//	//	.058	1.941	.777	1.508	الثابت	النموذج 02
			.005	.359	.128	1.550	.203	.315	التنظيم غير الرسمي	
			.001	.431	.019	2.421	.159	.384	التنظيم الرسمي	
331.	,002	10.978	//	//	.000	4.626	.521	2.412	الثابت	النموذج 03
			.001	.431	.002	3.313	.147	.485	التنظيم الرسمي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

تشير بيانات الجدول رقم -18- دلالة معلمة المتغير "التنظيم الرسمي" عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معالم غير دالة معنويًا تمثلت في المتغيرين "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي". كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.331، أي

أن المتغير "التنظيم الرسمي" يفسر 33.1% من التغير في "أداء العاملين". بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.485 \text{التنظيم الرسمي} + 2.412$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الثانية جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي) على أداء العاملين. أي أن أداء العاملين يتأثر بالتنظيم الرسمي ولا يتأثر بالتنظيم غير الرسمي والهيكل التنظيمي.

ثالثاً؛ اختبار أثر متغيرات التنظيم الإداري على الكفاءة: بغرض اختبار علاقة الأثر "متغيرات التنظيم الإداري" (المتغير المستقل) المتمثلة في "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي" و"التنظيم الرسمي" على "الكفاءة" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -19-

الجدول رقم -19- تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التنظيم الإداري على الكفاءة

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم		
292,	,001	6.317	//	//	.025	2.324	.647	1.504	الثابت	النموذج 01
			.002	.403	.093	1.718	.160	.275	الهيكل التنظيمي	
			.000	.460	.013	2.598	.142	.369	التنظيم غير الرسمي	
			.005	.360	.675	.422	.128	.054	التنظيم الرسمي	
289,	,000	9.554	//	//	.025	2.318	.639	1.482	الثابت	النموذج 02
			.002	.403	.028	2.265	.137	.309	الهيكل التنظيمي	
			.000	.460	.006	2.897	.134	.388	التنظيم غير الرسمي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

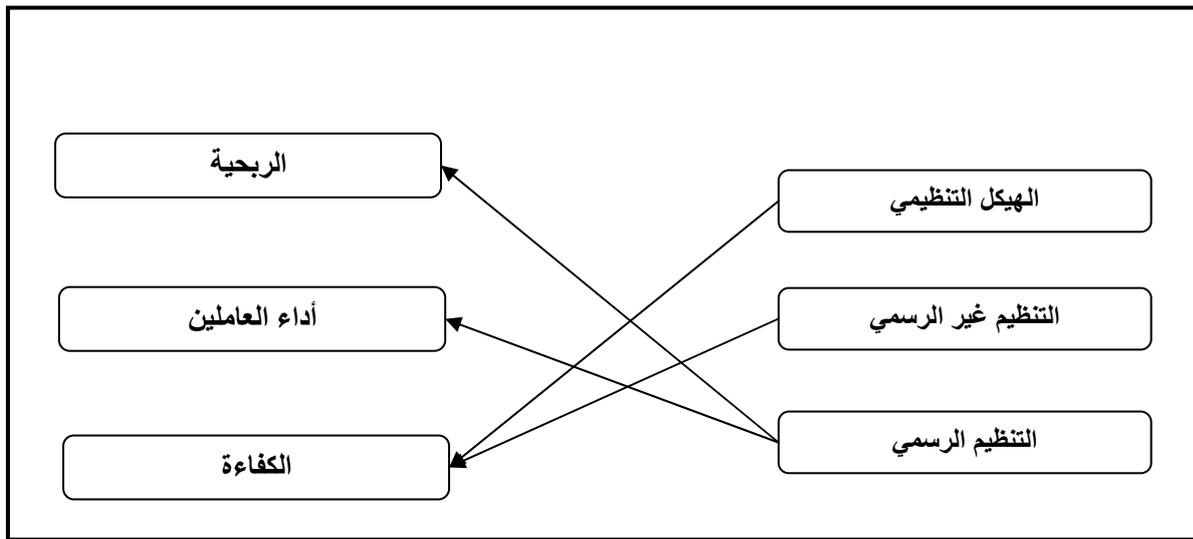
تشير بيانات الجدول رقم -19- دلالة معلمي المتغيرين "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي" عند مستوى معنوية 5%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معالم غير دالة معنوية تمثلت في المتغير "التنظيم الرسمي". كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.289، أي أن المتغيرين "الهيكل التنظيمي" و"التنظيم غير الرسمي" يفسران 28.9% من التغير في "الكفاءة". بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الكفاءة} = 0.309 \text{ الهيكل التنظيمي} + 0.388 \text{ التنظيم غير الرسمي} + 1.482$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي) على الكفاءة. أي أن الكفاءة تتأثر بالتنظيم غير الرسمي والهيكل التنظيمي ولا تتأثر بالتنظيم الرسمي.

وبالتالي يمكن القول بان الفرضية الرئيسية الآتية تحققت: يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحقق الفرضيات الفرعية لها.

الشكل رقم -07- النموذج القياسي



من إعداد الطالبتين

الخلاصة:

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لمدى تطبيق مؤسسة Altrapco للتنظيم الإداري ومن أجل ذلك استخدمنا في هذه الدراسة وسيلة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة، وتمت معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى القيام بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

حيث تم التأكد من وجود اثر للتنظيم الإداري على أداء مؤسسة Altrapco، وهذا ما يدل على أهمية تطبيق التنظيم الإداري في المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

أصبح قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر أهمية من أي وقت مضى بسبب المزايا التالية إنه فريد ويساهم في الأثر الاقتصادي الناتج بشكل فعال للغاية في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لقد أصبح إجماعًا علميًا على استخدام تخطيط الشركات الصغيرة والمتوسطة باعتباره أكثر الوسائل فعالية لمكافحة الوباء الفقر والبطالة، لذلك تولى السلطات الجزائرية على جميع المستويات اهتماما خاصا لهذا القطاع الحساس، لها تأثير كبير على النمو الاقتصادي. لكن من المهم أن نلاحظ أنه بغض النظر عن الدور الفعال الذي تلعبه الشركات الصغيرة والمتوسطة في التنمية إن تحسين الاقتصاد لا ينفى أو يتجاهل المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات، من بين أمور أخرى بالنظر إلى التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية التي تمثلها العمولة، فإن التحديات الهائلة التي ستواجهها هذه المؤسسات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، وزيادة عمليات تحرير التجارة وكذلك الاستثمار وما ينتج عنه من زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية في مواجهة هذه التحديات، يجب أن تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الأساس العلمي والمنهجي، مع مراعاة جميع العوامل التي تؤثر عليه وتدعم طبيعتها بما في ذلك عواملها الإيجابية، ويحقق التوليفة الصعبة بين الجوانب الثلاثة لمثلث التميز (الابتكار والإبداع، التكلفة، إرضاء العميل).

وقد تم استعراض الجانب النظري من هذا البحث من خلال الفصل الأول، حيث تناول الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالتنظيم وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية.

وقد أفضى البحث الميداني إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر للتنظيم الإداري على أداء المؤسسة Altrapco من وجهة نظر العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإداري على ربحية مؤسسة Altrapco.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإداري على أداء عمال مؤسسة Altrapco.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإداري على كفاءة عمال مؤسسة Altrapco.
- تتأثر الكفاءة في مؤسسة Altrapco بالهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي ولا تتأثر بالتنظيم الرسمي.
- يؤثر التنظيم الرسمي في مؤسسة Altrapco على الربحية وأداء العاملين ولا يؤثر على الربحية.

● الاقتراحات والتوصيات:

- لا بد من وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مهام وسلطات واختصاصات الموظفين ويمنع من التضارب في الأداء والأدوار ويزيد الكفاءة.
- تدريب رؤساء الإدارات نسبة لدورهم الفعال في عملية التنظيم الإداري.
- يجب أن تعطى الأولوية في برنامج التنظيم الإداري لتحسين أداء العاملين ورفع قدراتهم.
- التأكيد على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبيان دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث من قبل المختصين بهدف الارتقاء بالأداء وتحسينه ومواكبة التطورات التي تحدث في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق الدراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة صادفتنا مواضيع مهمة نرى أنها قد تكون مكملة لدراستنا، منها:

- اثر التنظيم الإداري على أداء العاملين.
- إدارة العلاقة بين المدير والعمال على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- دور التنظيم الإداري في تحقيق الرضا والطموح الوظيفي.
- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاقتصادية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. - مراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، الطبعة العاشرة، السعودية، 2014.
- 2- أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 3- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- 4- ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر ، 2010.
- 5- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 6- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى ،دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006 ،
- 7- طاؤق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع ، مصر 2013.
- 8- طلال ٧مُجَّد الججاوي، سكرة السلطاني ،سووت لتقييم المصارف التجارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2016.
- 9- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2017.
- 10- علاء الدين ناظورية ، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 11- فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة ،الطبعة الأولى، الناشر (كتب ليد)، بريطانيا، 2019.
- 12- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 13- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013.
- 14- مُجَّد كمال مصطفى، أربع اور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، مركز الخيرات المهنية للإدارة "يميك"، الطبعة الأولى، مصر، 2016.

- 15- مدحت مُجد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 16- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2015.
- 17- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 101.
- 18- يمينا عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش . م . م ، الطبعة الأولى، مصر، 2013.

ب- المذكرات:

- 1- مُجد إسحق امام حسن، أثر التنظيم الإداري في أداء القطاع الصحي دراسة تطبيقية لبعض المستشفيات بولاية الخرطوم ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، السودان ، 2018.
- 2- إيثار يحي عبد الله منقو، أثر التنظيم الإداري في أداء العاملين دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني الخرطوم، بحث متطلب لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2019.
- 3- تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
- 4- عبد الرحمن عباس موسى قسم السيد، التنظيم الإداري وأثره على الأداء بالأجهزة الحكومية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2011.
- 5- مُجد يوسف الشيخ نور الهادي ، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق و الجسور في الفترة من 2008-2012 ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة بخت الرضا ، السودان ، 2013.
- 6- هدى مُجد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 7- ميدون إيمان، الإتصال الداخلي وإنعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.
- 8- زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تجارة دولية و لوجيستيك ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017.

- 9- كعواش جمال الدين ، أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 10- زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007.
- 11- فارس طارق، دور مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، الجزائر ، 2018.
- 12- عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009.
- 13- منصور حماد عطية حماد ، دور مددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية ، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016.
- 14- بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفدين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
- 15- عزالدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجارف و الرافعات قسنطينة ، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 16- بن خروف جلييلة ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2005-2008) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، 2009.
- 17- هدى محمد أبو شنب ، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة ، دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012.

■ المجالات:

- 1- عبد الجليل مُحمد حسن إدريس، أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية دراسة حالة الجامعات السعودية الناشئة- جامعة المجموعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 14.
- 2- جنادي عبد الكريم، إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من رؤية الإنتاج إلى رؤية السوق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، العدد29(1)، الجزائر.
- 3- يسمينة شويط ، واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2020.
- 4- ياسر عبد الرحمن ، براشن عماد الدين ، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات ، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثالث ، الجزائر ، 2018.
- 5- جيلالي بوشرف ، فوزية بوخبزة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، عدد 6 ، الجزائر ، 2014.
- 6- كلاش مريم، بملول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 03 ، الجزائر ، 2021.
- 7- لراس شفيقة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداء للقياس، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد12 ، الجزائر.
- 8- عبد المليك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، الجزائر ، 2001.
- 9- سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، اسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، 2016.
- 10- هوان بوعبدالله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 04، 2020.
- 11- علي سماي، ليلي أولاد إبراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسات العدد الإقتصادي، العدد03، الجزائر، 2016.

ج-المدخلات:

- خالد قاشي، أيوب الشيكري، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017.

2. مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Mohamed Gafsk et autres, Exploitation agricoles familiales en Afrique de l'ouest et du centre, France , 2007.
- 2- Kamoun Rym, Ben Ammar Salima, introduction générale à la gestion Université virtuelle de Tunis,2008.
- 3- Chirishungu Chirushage , la performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas de PME Congolaises de la ville de Kinshasa, mémoire présente à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de maitrise en MGO, Université de Québec à Chicoutimi, 2001.
- 4- Boualem Aliouat et autres, Impact du programme de mise a niveau sur la performance des PME : cas de la PME GCP (JUTOP), Les Cahiers du cread, n°121, 2017.
- 5- DAN TOP, Les limites juridique et sociales d 'entrepreneuriat en Roumanie, Les Cahiers du MECAS, N°04, 2008.
- 6- Yves Ducq, évaluation de la performance d'entreprise par les modèles,, Université Bordeaux 01, 2008.
- 7- Mushagalusa Nshombo Jean Maile , Mmeng Adolphe, Gouvernance et performance des petites et moyennes entreprises de la ville de Bukava en RDC: rôle Modérateur du caractère familial de la PME, hosting by copernicus International index, N°01.
- 8- Mazouni Nawal, Mezouede Abdelmalek, La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise cas de l'entreprise national de Géophysique (ENAGEO), École nationale supérteur de management.
- 9- Pierre-laurent Bescos ,et autres , Dialogues autour de la performance en entreprise Les enjeux, France, 1999.

الملاحق

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الملحق رقم (1): استمارة موجهة لعمال مؤسسة -ALTRAPCO-:

أختي الكريمة.. أخي الكريم..

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" المكملة لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بمؤسسة -ALTRAPCO-sarl briqueterie- بلدية أولاد أبراهم- دائرة رأس الوادي- ولاية برج بوعريبيج.

قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

المشرف: بن قانة مصطفى

الطالبتين: بوكثير أماني

سيتي راضية

البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: 30-20 40-30 أكثر من 40
- 3- المستوى التعليمي: قبل ثانوي ثانوي جامعي
- 4- الوظيفة: إداري عامل
- 5- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: عبارات خاصة بالتنظيم الإداري:

العبارات					
موافق بشدة	موافق	أيد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف
					2- الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين
					3- يوجد تداخل في العمل المنجز بين الأقسام
					4- يعتمد الهيكل التنظيمي في مؤسستكم على المرونة
					5- المهام و الأنشطة التي تقومون بها محددة بدقة
					6- يضع الهيكل التنظيمي الرجل المناسب في المكان المناسب
					7- تتركز جميع السلطات في يد المدير
					8- تهتم المؤسسة بالعمال في المقام الأول
					9- تهتم المؤسسة بالعمل و العمال معا
					10- بالإضافة إلى علاقات العمل تربط العاملين علاقات قرابة
					11- تربط العمال علاقات صداقة خارج مكان العمل
					12- يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك و اتجاهاتك أكثر من المشرف
					13- لا يسمح بالعلاقات غير الرسمية في العمل
					14- المشرف يحدد النتائج المطلوبة في عملكم وأسلوب تنفيذها
					15- يوجد توافق بين صلاحياتكم ومسؤولياتكم أمام المشرف
					16- توزيع الصلاحيات في مؤسستكم عادل ومناسب
					17- يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد
					18- عند غياب المشرف تتعطل الأعمال
					19- هناك حوافز تساعدكم على تقبل السلطة المفوضة

الهيكل التنظيمي

التنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي

المحور الثاني: عبارات خاصة بأداء المؤسسة:

العبارات					
موافق بشدة	موافق	أيد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					20-تحاول المؤسسة تحقيق نمو في القيمة المضافة.
					21-تعمل المؤسسة على تحقيق ارتفاع في مستويات الأرباح
					22-تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في المبيعات ككل
					23-تسهر المؤسسة على الاستثمار الأمثل للوقت
					24-تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
					25-تحاول المؤسسة تحسين القدرة التفاوضية لها
					26-تسهر المؤسسة على خلق ميزة تنافسية لها
					27-يهدف العاملون إلى تحسين مهاراتهم و سلوكياتهم بالعمل
					28-يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					29-ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد
					30-لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشاكل اليومية
					31-يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي
					32-يملك العاملون المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها
					33-يعمل العاملون على إنجاز العمل وفق الخطط والبرامج المحددة
					34-توفر المؤسسة بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
					35-تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها للحصول على رضا الزبائن
					36-تحاول المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة
					37-تسعى المؤسسة إلى تنوع وتحديد طرق وأساليب العمل
					38-تهدف المؤسسة إلى تحسين أداءها من سنة إلى أخرى
					39-تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والألات لمسايرة التطورات
					40-تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء

الملحق رقم (2): مخرجات SPSS

1. خصائص العينة (البيانات العامة):

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	94,0	94,0	94,0
	أنثى	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	13	26,0	26,0	26,0
	من 30 إلى 40 سنة	21	42,0	42,0	68,0
	أكثر من 40 سنة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قبل ثانوي	18	36,0	36,0	36,0
	ثانوي	23	46,0	46,0	82,0
	جامعي	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	11	22,0	22,0	22,0
	عامل	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	18	36,0	36,0	36,0
	5 سنوات	13	26,0	26,0	62,0
	أكثر من 5 سنوات	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- قيم ألفا كرونباخ لكل بعد:

Statistiques de fiabilité

التنظيم الرسمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	6

Statistiques de fiabilité

التنظيم غير رسمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	5

Statistiques de fiabilité

قيمة الهيكل التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	7

Statistiques de fiabilité

الكفاءة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	7

Statistiques de fiabilité

أداء العاملين

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	7

Statistiques de fiabilité

الربحية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	7

3- استجابات الأفراد لعبارات ور التنظيم الإداري:

Statistiques الهيكل التنظيمي						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
الهيكل_التنظيمي_01	50	1,00	5,00	4,1600	,86567	موافق
الهيكل_التنظيمي_02	50	2,00	5,00	4,1000	,81441	موافق
الهيكل_التنظيمي_03	50	1,00	5,00	3,8400	,91160	موافق
الهيكل_التنظيمي_04	50	2,00	5,00	3,9400	,71171	موافق
الهيكل_التنظيمي_05	50	1,00	5,00	4,0000	1,03016	موافق
الهيكل_التنظيمي_06	50	2,00	5,00	3,8600	,98995	موافق
الهيكل_التنظيمي_07	50	1,00	5,00	3,6800	,97813	موافق
الهيكل_التنظيمي	50	2,71	4,71	3,9400	,55748	موافق
N valide (liste)	50					

Statistiques التنظيم غير الرسمي						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
التنظيم_غير_الرسمي_01	50	1,00	5,00	3,8000	1,06904	موافق
التنظيم_غير_الرسمي_02	50	2,00	5,00	3,9400	,89008	موافق
التنظيم_غير_الرسمي_03	50	2,00	5,00	4,1000	,76265	موافق
التنظيم_غير_الرسمي_04	50	1,00	5,00	4,0600	,86685	موافق
التنظيم_غير_الرسمي_06	50	1,00	5,00	4,0400	,90260	موافق
التنظيم_غير_الرسمي	50	2,60	5,00	3,9880	,56915	موافق
N valide (liste)	50					

Statistiques التنظيم الرسمي						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
التنظيم الرسمي_01	50	1,00	5,00	3,8600	,88086	موافق
التنظيم الرسمي_02	49	2,00	5,00	3,8367	,96495	موافق
التنظيم الرسمي_03	50	1,00	5,00	3,7200	1,14357	موافق
التنظيم الرسمي_04	50	1,00	5,00	3,4200	1,32619	موافق
التنظيم الرسمي_05	50	1,00	5,00	2,3000	1,43214	غير موافق
التنظيم الرسمي_06	50	1,00	5,00	3,7600	1,00122	موافق
التنظيم الرسمي	50	1,33	4,50	3,4840	,73006	موافق
N valide (liste)	49					

4- استجابة العينة لعبارات ور أداء المؤسسة:

Statistiques الربحية						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
الربحية_01	50	1,00	5,00	4,0200	,93656	موافق
الربحية_02	50	2,00	5,00	4,2000	,80812	موافق بشدة
الربحية_03	50	3,00	5,00	4,2400	,79693	موافق بشدة
الربحية_04	50	2,00	5,00	4,0800	,82906	موافق
الربحية_05	50	1,00	5,00	3,8200	,96235	موافق
الربحية_06	50	1,00	5,00	4,1400	,75620	موافق
الربحية_07	50	2,00	5,00	4,1400	,75620	موافق
الربحية	50	2,43	5,00	4,0914	,61480	موافق
N valide (liste)	50					

Statistiques أداء العاملين						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
أداء العاملين_01	50	1,00	5,00	4,3000	1,05463	موافق بشدة
أداء العاملين_02	50	1,00	5,00	4,0600	1,05772	موافق
أداء العاملين_03	50	1,00	5,00	4,0600	1,07684	موافق
أداء العاملين_04	50	1,00	5,00	3,9600	1,02936	موافق
أداء العاملين_05	50	1,00	5,00	3,8800	1,11831	موافق
أداء العاملين_06	50	1,00	5,00	4,2000	,83299	موافق بشدة
أداء العاملين_07	50	1,00	5,00	4,2600	,77749	موافق بشدة
أداء العاملين	50	1,00	5,00	4,1029	,82143	موافق
N valide (liste)	50					

Statistiques الكفاءة						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
الكفاءة_01	50	2,00	5,00	4,0600	,81841	موافق
الكفاءة_02	50	2,00	5,00	4,4800	,64650	موافق بشدة
الكفاءة_03	50	3,00	5,00	4,2400	,77090	موافق بشدة
الكفاءة_04	50	2,00	5,00	4,2800	,78350	موافق بشدة
الكفاءة_05	50	2,00	5,00	4,3600	,69282	موافق بشدة
الكفاءة_06	50	2,00	5,00	4,1000	,88641	موافق
الكفاءة_07	50	2,00	5,00	4,3200	,76772	موافق بشدة
الكفاءة	50	2,33	5,00	4,2467	,59117	موافق بشدة
N valide (liste)	50					

5- اختبار أثر التنظيم الإداري على الربحية:

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,633a	,401	,362	,49112	,401	10,263	3	46	,000
2	,620b	,384	,358	,49276	-,017	1,315	1	46	,257
3	,597c	,356	,343	,49842	-,028	2,109	1	47	,153

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي, التنظيم غير الرسمي, الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي, الهيكل التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي

d. Variable dépendante : الربحية

ANOVAa						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,426	3	2,475	10,263	,000b
	Résidus	11,095	46	,241		
	Total	18,521	49			
2	Régression	7,109	2	3,554	14,638	,000c
	Résidus	11,412	47	,243		
	Total	18,521	49			
3	Régression	6,597	1	6,597	26,555	,000d
	Résidus	11,924	48	,248		
	Total	18,521	49			

a. Variable dépendante : الربحية

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي, التنظيم غير الرسمي, الهيكل التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي, الهيكل التنظيمي

d. Prédicteurs : (Constante), التنظيم الرسمي

Coefficientsa							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,389	,619		2,244	,030	
	الهيكل_التنظيمي	,207	,153	,188	1,354	,182	,676
	التنظيم_غير_الرسمي	,156	,136	,144	1,147	,257	,823
	التنظيم_الرسمي	,363	,123	,431	2,961	,005	,615
2	(Constante)	1,799	,507		3,550	,001	
	الهيكل_التنظيمي	,222	,153	,202	1,452	,153	,681
	التنظيم_الرسمي	,407	,117	,483	3,479	,001	,681
3	(Constante)	2,340	,347		6,744	,000	
	التنظيم_الرسمي	,503	,098	,597	5,153	,000	1,000

a. Variable dépendante : الربحية

6- اختبار أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين:

Récapitulatif des modèlesd									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,482a	,232	,182	,74288	,232	4,637	3	46	,006
2	,475b	,226	,193	,73803	-,006	,388	1	46	,537
3	,431c	,186	,169	,74873	-,040	2,402	1	47	,128

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي

d. Variable dépendante : أداء_العاملين

ANOVAa						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,677	3	2,559	4,637	,006b
	Résidus	25,386	46	,552		
	Total	33,063	49			
2	Régression	7,463	2	3,731	6,850	,002c
	Résidus	25,600	47	,545		
	Total	33,063	49			
3	Régression	6,154	1	6,154	10,978	,002d
	Résidus	26,909	48	,561		
	Total	33,063	49			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي								
d. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي								
Coefficientsa								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta				Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,188	,936		1,269	,211		
	الهيكل_التنظيمي	,144	,232	,098	,623	,537	,676	1,480
	التنظيم_غير_الرسمي	,304	,205	,211	1,481	,145	,823	1,214
	التنظيم_الرسمي	,325	,185	,289	1,754	,086	,615	1,627
2	(Constante)	1,508	,777		1,941	,058		
	التنظيم_غير_الرسمي	,315	,203	,218	1,550	,128	,829	1,206
	التنظيم_الرسمي	,384	,159	,341	2,421	,019	,829	1,206
3	(Constante)	2,412	,521		4,626	,000		
	التنظيم_الرسمي	,485	,147	,431	3,313	,002	1,000	1,000

a. أداء_العاملين Variable dépendante :

7- اختبار أثر التنظيم الإداري على الكفاءة:

Récapitulatif des modèlesc									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,540a	,292	,246	,51347	,292	6,317	3	46	,001
2	,538b	,289	,259	,50896	-,003	,178	1	46	,675

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

c. Variable dépendante : الكفاءة

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,997	3	1,666	6,317	,001b
	Résidus	12,128	46	,264		
	Total	17,124	49			
2	Régression	4,950	2	2,475	9,554	,000c
	Résidus	12,175	47	,259		
	Total	17,124	49			

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_الرسمي, التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيم_غير_الرسمي, الهيكل_التنظيمي

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,504	,647		2,324	,025	
	الهيكَل_التنظيْمِي	,275	,160	,259	1,718	,093	,676
	التنظيْم_غِيْر_الرسمي	,369	,142	,355	2,598	,013	,823
	التنظيْم_الرسمي	,054	,128	,067	,422	,675	,615
2	(Constante)	1,482	,639		2,318	,025	
	الهيكَل_التنظيْمِي	,309	,137	,292	2,265	,028	,912
	التنظيْم_غِيْر_الرسمي	,388	,134	,373	2,897	,006	,912

a. Variable dépendante : الكفاءة