

## التكيف الهيكل للصناعة النفطية في ظل قبول الاستثمارات الأجنبية دراسة حالة في شركة نفط الشمال

م.م. عبد الرزاق خضر حسن

### الملخص

يعد قياس العلاقة والأثر بين الاستثمارات الأجنبية وأبعاد الهيكل التنظيمي للشركة المبحوثة الهدف الرئيس لهذه الدراسة، إذ سعت الدراسة إلى تحديد مستويات العلاقة والتاثير بين متغيري الدراسة.

وتأسисا على ما سبق سعى الباحث إلى توجيه الشركة المبحوثة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي الملائم مع حالة دخول الاستثمار الأجنبي، وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما هي علاقة الارتباط والتاثير للاستثمار الأجنبي في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ؟  
وتم اختيار شركة نفط الشمال كحالة دراسية لإجراء الجانب الميداني ، واختيرت عينة قوامها ٢٥ مديرا تم استبيان رأيهما ومثلت العينة ٥٠٪ تقريبا من عدد مدراء الشركة .

وجاءت نتائج الدراسة لتأكيد وجود علاقة بين الاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي بشكل عام ، إذ كانت العلاقة قوية مع بعدي التعقيد والمركزية بينما كانت العلاقة ضعيفة مع بعد الرسمية ، وكذلك كان هناك تأثير للاستثمارات الأجنبية في تحديد بعدي التعقيد والمركزية في حين لم يكن له تأثير في بعد الرسمية .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يرى الباحث أنها ضرورية ومفيدة في نجاح وتقديم هذا القطاع الحيوي والمهم .

### Abstract

This study aims to determine the levels of the relation and influence between the foreign investment and the dimensions of the organizational structure. The researcher recommended the suitable organizational structure in accordance with the foreign investment in the oil sector; this study tries to find answers for the main question which: What is the relation and impact of foreign investment to determine the dimensions of the organizational structure?

North Oil Company was chosen as a case and field study, a sample of 25 managers was chosen, this sample represents about 50% of the company managers. The results showed a relation between foreign investment and the dimensions of organizational structure in general. The relation was very strong with the dimensions of complexity and centralization, while the relation was weak with the formalization dimension, and there is an impact of the foreign investment in determining the dimension of complexity and centralization, while it has no impact on the formalization dimension. In light of the results of this study reached by the researcher, he found they are useful in the success and progress of this vital sector.

## مقدمة

تمثل هذه الدراسة محاولة لقياس العلاقة والأثر بين خيار قبول الاستثمارات الأجنبية للصناعة النفطية في العراق وأبعاد الهيكل التنظيمي للشركات الوطنية في ظل دخول الشركات الأجنبية للاستثمار في القطاع النفطي. إن الدافع للحصول على المال والتكنولوجيا التي تجلبها معها هذه الشركات هما العنصر المهم الذي يدفع بالصناعة النفطية في العراق للتعامل مع هذا النوع من الاستثمارات ، فلابد من أيجاد التمويل المناسب للاستثمار وزيادة الإنتاج مع عدم إغفال ما يحمله هذا النوع الاستثماري من مساوى معروفة تناولتها الأدبيات المالية والاقتصادية لتجنب المساس بالثوابت الوطنية للدولة .

وهنا تثار مسألة مهمة عن نوعية الهيكل التنظيمي الملائم للمشاريع للشركات النفطية الوطنية والذي سيوفر للحكومة سبيلا ملائما للرقابة الفاعلة من الناحيتين الفنية والمالية على أنشطة الشركات الأجنبية الداخلة للاستثمار. فالاستثمارات الأجنبية تعد إحدى الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي على المعنيين بصناعة النفط في العراق دراستها بعمق ، الأمر الذي يؤشر ضرورة أن تستعد الشركات العاملة في القطاع النفطي إلى تكيف هياكلها التنظيمية مع الحالة المرتقبة .

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة أساسا في إن الهيكل التنظيمية للشركات الوطنية العاملة في الصناعة النفطية سوف تتأثر في حال دخول الاستثمارات الأجنبية ، وبالتالي ينبغي أن يتكيف الهيكل الحالي لشركة نفط الشمال مع الحالة الجديدة التي من المحتمل أن تشهدها الشركة وهي دخول الاستثمارات الأجنبية للاستثمار في القطاع النفطي .

#### ثانياً: أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولتها التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي لشركات القطاع النفطي وفي شركة نفط الشمال تحديدا في حال القبول بخيار دخول الاستثمارات الأجنبية كمستثمر في الصناعة النفطية في العراق . ومما يكسب هذه الدراسة أهمية خاصة في العراق كونها تسعى لتحديد نوعية الهيكل التنظيمي الملائم لممارسة الأنشطة الإدارية في ظل دخول استثمارات أجنبية مرقبة ، كما تتبع أهمية البحث كونه وسيلة تساعد على رسم سيناريو للهيكل التنظيمي يمكن أن يعطي صورة واضحة لمتخذ القرار حول طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يسهل على الشركات الوطنية ممارسة عمليات الرقابة على أنشطة هذه الشركات بشكل أكثر فعالية .

#### ثالثاً: هدف البحث

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاستثمارات الأجنبية في أبعاد الهيكل التنظيمي للصناعة النفطية عموما ولشركة نفط الشمال تحديدا لإدارة أنشطة هذه الصناعة بالشكل الأفضل في حال قبول دخول الاستثمار الأجنبي والعمل معه لإعادة تأهيل القطاع النفطي وتطويره .

#### رابعاً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمارات الأجنبية وأبعاد الهيكل التنظيمي يتفرع عنها:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الأجنبي وبعد التعقيد الهيكلبي .
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الأجنبي وبعد الرسمية .

٣. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الأجنبي وبعد المركبة .  
**الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي . يتفرع عنها :

١. هناك أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في تحديد بعد التعقيد الهيكل .
٢. هناك أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في تحديد بعد الرسمية .
٣. هناك أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في تحديد بعد المركبة .

#### **خامساً: منهجية البحث**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات من أفراد العينة والمنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### **سادساً: مجتمع البحث وعينته**

يمثل القطاع النفطي في العراق مجتمع البحث ، وتم اختيار شركة نفط الشمال كعينة لأجراء الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث. لقد أجريت الدراسة الحالية بالتطبيق على شركة نفط الشمال كحالة دراسية باعتبارها من كبرى شركات القطاع النفطي العراقي (معايير عدد العاملين ، الإنتاج ، المساحة الجغرافية لممارسة الأنشطة) وتم توزيع ٢٥ استمارة استبيان مكونة من ١٥ سؤالاً على مدراء الهيئات والأقسام تمت الإجابة عليها جماعاً ، إذ يوجد في الشركة المبحوثة ٨ هيئات تمثل الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي أجاب جميع مدرائها على الاستبانة بالكامل بالإضافة إلى ١٧ رئيس قسم من مجموع ٣٨ قسماً و ٥ شعب في عموم الشركة ، أي إن حجم العينة المختارة يمثل ٥٠% تقريباً من مجتمع الدراسة وهي نسبة مرتفعة لاختبار صحة النتائج التي تم التوصل إليها .

#### **سابعاً: وصف الشركة المبحوثة**

تأسست شركة نفط الشمال بصدور قانون تأميم شركة نفط العراق IPC رقم ٦٩ في ١٩٧٢/٦/١ وسميت بالشركة العراقية للعمليات النفطية ، وبعد أن اتسعت الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها الشركة أنشطتها سميت بالمؤسسة العامة لنفط الشمال . وبصدور قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ تم تعديل اسم الشركة مرة أخرى لتصبح شركة نفط الشمال/شركة عامة في ١٩٩٨/٦/١ .

تمارس شركة نفط الشمال أنشطتها على المساحة الجغرافية الممتدة من الحدود التركية شمالاً حتى خط العرض ٣٢,٥ جنوباً ومن الحدود الإيرانية شرقاً إلى الحدود السورية والأردنية غرباً . ويدير شركة نفط الشمال مدير عام من خلال ثمانى هيئات مع قسم مركزي للتدقيق الداخلي وأخر للرقابة والفحص الهندسي ، وتقوم هذه الهيئات وبمساندة الأقسام التابعة لها بإنجاز المهام والأنشطة الرئيسية للشركة والموضح أهمها في أدناه :

١. عمليات إنتاج النفط الخام والغاز ضمن الرقعة الجغرافية للشركة .
  ٢. عزل الغاز المصاحب وكبسه وإيصاله إلى مجمع غاز الشمال لإنتاج الغاز السائل والجاف لاستعماله في الأغراض الصناعية .
  ٣. معالجة النفط في مجمعات التركيز ونقله إلى المصافي ومنافذ التصدير .
  ٤. التعاقد مع المقاولين الخارجيين ومن أهمهم شركة الحفر العراقية لحفر واستصلاح الآبار وتنفيذ كافة العمليات المساندة .
  ٥. السيطرة وإجراء الدراسات الجيولوجية والقياسات الحقلية .
- بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الإدارية والمالية واللوجستية الالزامية لمساندة عمليات الشركة في الإنتاج والإمداد .

وهناك مجموعة كبيرة من الحقوق والتراتيب النفطية التابعة للشركة ، فمنذ حفر أول بئر عام ١٩١٢ - وحسب المعلومات المتوفرة – فمنذ عام ١٩١٢ تم حفر ١١٩٢ بئراً ، منها

١٠٠٠ بئر موزعة على (١٣) حقولاً منتجاً والباقية موزعة على الحقول قيد التطوير (٣) حقولاً والحقول المكتشفة (٣٥) حقولاً ، وتنضم الرقعة الجغرافية للشركة ٥٣ ترکيماً لم يتم حفرها .

## المحور الثاني : الإطار النظري

### أولاً: الاستثمارات الأجنبية:

#### ١. مفهوم الاستثمارات الأجنبية

لقد قسمت الأدبيات المالية والاقتصادية الاستثمارات الأجنبية إلى نوعين رئيسين مما (Dunning & Dilyard, 1999:1-5) :  
- الاستثمار المباشر **Direct Investment** : ويكون في الموجودات الرأسمالية أو الملموسة .

- الاستثمار المالي **Financial Investment** : ويكون في الموجودات المالية ويسمى الاستثمار غير المباشر **Indirect Investment** أو المحفظي **Portfolio Investment** إن قدرة المستثمر على تنفيذ الاستثمار ورقابته تعكس فيما إذا كان الاستثمار مباشراً أم محفظياً، فالاستثمار المباشر يتمثل هنا بالملكية والرقابة وتحقيق العائد على الاستثمار لا من جهة الإسهام المالي وحسب بل من جهة نقل الموجودات غير الملموسة كالتكنولوجيا، أما الاستثمار المحفظي فيكون فيه المستثمر ممولاً وأو مالكاً للاستثمار بأكمله أو لجزء منه، كالاستثمار في الأسهم والسندات المالية وغيرها من الموجودات المالية (Wilkins, 1999: 55-56).

وما نعنيه بالاستثمارات الأجنبية في إطار هذا البحث هو الاستثمار المباشر الذي تتحدد فيه قدرة المستثمر الأجنبي في الإشراف والإدارة والعائد ، فهذه العناصر تتأثر إلى حد بعيد بنوعية الهيكل الذي يتحدد تبعاً لإبعاد الهيكل التنظيمي الذي يوفر للشركات النفطية الوطنية فرصة لفرض رقابة فاعلة على الأنشطة الفنية والمالية للمستثمرين الأجانب .

ولقد صنف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى أنواع مختلفة ، اعتماداً على عوامل تؤثر في حركته تجاه الدولة المستقطبة (ESCWA, 2000:5-6). فهناك استثمار أجنبي مباشر يتجه نحو الموارد الطبيعية فهو يبحث عن الموارد الطبيعية، ولكنه يحتاج إلى بناء أساس (موانئ ، طرق ، طاقة ، وسائل اتصالات ) ، فضلاً عن الأيدي العاملة . وهناك الاستثمارات التي تتجه نحو الحصول على الكفاءة ، وربما تعد تدفقات الاستثمار الأجنبي إلى جنوب شرق آسيا من ابرز الأمثلة على ذلك ، فقد اتجهت هذه الاستثمارات إلى البلدان التي تتتوفر فيها المهارات الفنية والإدارية الرخيصة نسبياً . وهناك استثمارات تبحث عن الخدمات ، وانتشر هذا النوع من الاستثمار بعد أن قامت بعض الدول بتطبيق برامج للإصلاح الاقتصادي حيث لم تعد أهمية قطاع الخدمات تتوقف على المتوفّر من خدمات الماء والطاقة الكهربائية والطاقة والمواصلات بل امتدت لتشمل أيضاً الخدمات المالية كالتأمين والتمويل لبعض عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر . وهناك الاستثمارات التي تتجه نحو السوق ، وهذا النوع من الاستثمارات يتجه نحو البلدان النامية ذات الشعبية الكبيرة والأسواق الواسعة ، حيث يعد هذا بديلاً عن العمليات التصديرية من قبل الدولة الأم .

## ٢. أهمية الاستثمار الأجنبي للبلدان النامية (المزايا)

يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر دوراً متزايداً في التنمية الاقتصادية ، فقد ارتفعت تدفقات هذا الاستثمار إلى العالم النامي إلى أربعة أمثال مستواها في الفترة الممتدة بين

١٩٨٥-١٩٩٢ و ١٩٩٣-١٩٩٤، إذ ازدادت من متوسط سنوي قدره ١٣.٦ إلى ٥١.٨ مليار دولار (بيرغeman وشين ، ١٩٩٥ : ٦). ووصل مجموع التدفقات إلى البلدان النامية من الاستثمار الأجنبي المباشر عام ٢٠٠٠ إلى ١٧٨ مليار دولار ، وهي تمثل ١٥.٩ % من مجموع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في تلك السنة (Mistry,2002:137). وفي عام ٢٠٠٣ كان مجموع ما استقبلته الدول النامية من هذه التدفقات هو ١٧٢.٠٣٣ مليار دولار (World Investment Report,2004:367). وعلى الرغم من الانخفاض الحاصل في مجموع هذه التدفقات عام ٢٠٠٣ بالمقارنة مع عام ٢٠٠٠ إلا إن نسبتها مثلث ٣٠.٧ % من المجموع الكلي للتدفقات في تلك السنة ، وهذا إنما جاء نتيجة تسبق البلدان النامية في تحسين مناخها الاستثماري لجذب رؤوس الأموال.

إن مما يكسب الاستثمار الأجنبي المباشر أهميته في التنمية الاقتصادية هو التوجه نحو الاستثمار الفعلي للموارد الإنتاجية بينما توجه القروض المصرفية في الغالب نحو المصاريف الاستهلاكية بدلاً من الاستثمارية ، فضلاً عن إن الاستثمار المباشر يتضمن فِي Melvin, (2000:120-122).

ويشير Mistry إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعد المصدر الأهم للتمويل الخارجي للاستثمارات في البلدان النامية منذ عام ١٩٩٤ (Mistry, 2002: 88). كما إن هذا النوع من الاستثمار هو المصدر الأهم لرأس المال الذي يسهل من عمليات التنمية الاقتصادية للبلدان النامية، فهو يقدم المال والتكنولوجيا والأساليب الحديثة للإدارة ويوفر التمويل المطلوب لدخول الأسواق، وهذا يسهم بشكل فاعل في زيادة الإنتاجية في البلدان المضيفة ويقود إلى تحسين جودة الإنتاج المحلي من خلال زيادة درجة المنافسة محلياً ودولياً وينعكس ذلك على زيادة الصادرات وتحسين ميزان المدفوعات(Abdel-Rahman,2002:4). كما أشار تقرير الاستثمار العالمي لعام ١٩٩٩ بأن الاستثمار الأجنبي المباشر هو المصدر التمويلي الأكثر ثباتاً بوصفه مصدراً تمويلياً طويلاً الأجل وهو أقل عرضة للتقلبات وهذا ما يجعله وسيلة مكملة للمصادر المحلية لتمويل الاستثمار (World Investment Report,1999:61).

ومن خلال هذا العرض للدور التمويلي للاستثمار الأجنبي المباشر يمكن القول انه مصدر التمويل الخارجي الأكثر قبولاً ، لأنه على عكس الأشكال الأخرى لرأس المال ، فالفوائد المتوقعة للمستثمر تمثل بالدخول إلى الأسواق الخارجية والاقتراب من الموارد الطبيعية، أما بالنسبة للدول النامية فالاستثمار الأجنبي المباشر هو مصدر لتدفق رأس المال اللازم لتمويل المشاريع العملاقة التي يصعب على الموارد الحكومية تمويلها، مثل مشاريع استكشاف وتطوير حقول النفط . فالاستثمار الأجنبي المباشر يساعد الاقتصاد المضييف على التأقلم مع الصدمات الاقتصادية وحتى السياسية إذا ما أحسنت إدارته. وهذا لا ينفي إن هذا النوع من الاستثمار يخلو من المساروا الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية التي يجب تفادها إلى أبعد درجة وتعظيم الاستفادة من المزايا. فالقضية هي قضية مبادلة الكلف بالمنافع cost-benefit .

والى جانب ما تحمله الاستثمارات الأجنبية من فوائد للبلدان المضيفة ، فمن المهم جداً الإشارة إلى خطورة هذا النوع من الاستثمارات إن لم تحسن البلدان المضيفة من عمليات إدارته وتجنب المساروا التي يحملها على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى الثقافي وسنحاول إن نوجز المساروا التي من الممكن إن تلقي بها الشركات الأجنبية القائمة بالاستثمار على البلدان المضيفة .

### ٣. الآثار السلبية للاستثمارات الأجنبية على البلدان المضيفة

إن من أهم الجوانب التي حددتها الأدبيات الاقتصادية والمالية والتي يؤثر فيها الاستثمار الأجنبي المباشر (سلباً أو إيجاباً) هي (ESCWA, 2000:7-8) (UNCTAD, 1999:3):

- **الآثار الاقتصادية:** فالاستثمار الأجنبي المباشر ربما لا يعطي بالضرورة أية منافع مرجوة منه لاقتصاديات البلدان المضيفة بسبب استيراد السلع الوسيطة ورسوم الإدارة والضرائب وهروب الأموال وعمليات تحديد الفائدة على القروض . كل تلك الأمور تعمل على تقنين الربح الاقتصادي للأقتصاد المضيف ، وأحياناً قد يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى إزاحة الاستثمارات المحلية ، إذ يحدث هذا عندما يوجه الاستثمار الأجنبي المباشر باتجاه القطاعات الاقتصادية الفعالة محلياً فضلاً عن إزالة بعض الشركات الموجودة . فضلاً عن قيام بعض الحكومات بتقديم حواجز وامتيازات بشكل غير مدروس من شأنه أن يؤدي إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة الساعية نحو جني أرباح مرتفعة مبالغ في تقديرها غير حقيقة ، ويقود هذا بالمقابل إلى توزيع الموارد الاقتصادية إلى أنشطة غير إنتاجية ، وهذا الإجراء يؤثر سلباً في الأمد البعيد على الدول المضيفة وتؤدي إلى تقويض هيكلية الأنظمة المؤسسية والتحاكيمية السياسية .
- **الآثار البيئية:** إن الأضرار البيئية التي من الممكن أن يحملها الاستثمار الأجنبي المباشر للبلدان المضيفة تعتمد إلى حد بعيد على الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة ، ويوجد قدر جيد من الأدلة على إن الشركات التحويلية تكون على العموم "أكثر نظافة" من حيث كمية النفايات المطروحة والانبعاثات الناتجة عن ممارسة العمليات الإنتاجية وهي الأكثر كفاءة في استخدام الموارد وإعادة تدويرها . وينبغي أن تكون هناك معايير بيئية ملزمة (تشريعات) للشركات الأجنبية فيما يتعلق باستغلال الموارد المتعددة كالأراضي الزراعية وإزاحة الغابات ومصائد الأسماك [خاصة وإن الاستثمار في الصناعة النفطية تمارس أنشطته على مساحات جغرافية واسعة نسبياً من الممكن أن تلحق الأضرار أعلاه بالمناطق الخاضعة للتنقيب والإنتاج] .

هذا فضلاً عن الكثير من المساوى في الجوانب الاجتماعية والسياسية والتي تتطلب من الحكومة [ممثلة بالشركات المحلية ذات العلاقة] إدارة كفؤة للتعامل مع الاستثمارات الأجنبية لتجنب ما تحمله من آثار مدمرة على المدى الطويل للأقتصاد المحلي والاستفادة إلى أبعد ما يمكن من فوائد هذه الاستثمارات وخصوصاً في الجانب المالي والتكنولوجي والإداري .

وتسعى العديد من الدول إلى التخفيف من القيود المفروضة على الاستثمارات الأجنبية من خلال تقديم العديد من الحواجز لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها وتمثل هذه الحواجز (UNCTAD, 1996: 18-36) بحواجز المالية العامة كالإعفاءات على ضريبة الدخل والسماح بتسريع الاندثارات للاستثمار وإعادة الاستثمار واستثناء الواردات من رأس المال والسلع والماكن والمواد الأولية من الضرائب الكمركية وغيرها من الاستثناءات . وهناك الحواجز المالية والتي يعدها البعض من أهم أشكال الحواجز الممنوعة في الدول النامية مقارنة بحجم الحواجز الممنوعة في الدول الصناعية ، وتتضمن تقديم تخصيصات مالية مباشرة لمساعدة الشركات في تمويل عملياتها أو تحمل التكاليف الرأسمالية والتشغيلية . وتتمثل الحواجز المالية بالمنح الحكومية ومشاركتها بالملكية والدخول مع الشركات

الأجنبية في الاستثمارات التي تكون فيها المخاطرة الاستثمارية عالية وغيرها من المخاطر المالية . وهناك مجموعة من المخاطر الممنوعة بهدف تعزيز الربحية المتحققة للمشاريع الأجنبية كتجنب الرقابة البيروقراطية ، استثمارات مالية ، إعداد المواقع الصناعية ، وتحضير التسهيلات اللازمة والخدمات الإدارية وغيرها من التسهيلات .

### ثانياً: الهيكل التنظيمي:

#### ١. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

لقد شبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للبشر كونه يحدد الشكل العام له ويسهل أو يقيـد من نشـاطـاته (Johnson & Schdes, 1979:336). إن مفهـومـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ مـفـهـومـ مـعـنـويـ إـلـىـ حـدـ ماـ ، وـغـيرـ مـحـدـدـ وـلـكـنـ حـقـيقـيـ وـيـؤـثـرـ عـلـىـ الـجـمـيعـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ (Kast & Rosenzweig, 1979:198). لقد وصفـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ كـصـيـغـةـ لـتـحـدـيدـ إـطـارـ الـعـلـمـ الـذـيـ تـجـريـ ضـمـنـهـ مـخـتـلـفـ الـتـعـامـلـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ الـمـقـصـودـةـ وـالـمـخـطـطـ لـهـ رـسـمـيـاـ (Dاغـرـ وـصـالـحـ ، ٢٠٠٠ـ ، ٥١ـ) ، فـالـهـيـكـلـ بـبـيـسـاطـةـ يـعـبـرـ عـنـ الـعـلـاقـاتـ الـنـمـوذـجـيـةـ بـيـنـ أـجـزـاءـ الـمـنـظـمـةـ ، وـغـالـبـاـ مـاـ يـعـرـفـ عـلـىـ اـنـهـ أـنـمـوذـجـ الـعـلـاقـاتـ وـالـوـاجـبـاتـ الـرـسـمـيـةـ (Kast & Rosenzweig, 1979: 198). وهو كذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها فهو يعني التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، كما انه يحدد خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات في المنظمة (آل علي والموسوى ، ٢٠٠١ ، ٥٥٦: ٢٠٠١) .

ويعبـرـ عـنـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ لـأـيـ مـنـظـمـةـ بـوـاسـطـةـ مـاـ يـسـمـىـ بـالـخـارـطـةـ التـنـظـيـمـيـةـ (Organizational Chart) . وـتـحـدـدـ هـذـهـ الـخـارـطـةـ مـوـاـقـعـ الـوـظـائـفـ الـمـخـتـلـفـةـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ وـتـوـضـحـ الـعـلـاقـاتـ الـرـسـمـيـةـ وـخـطـوـطـ الـاـتـصـالـاتـ وـالـصـلـاحـيـاتـ وـالـمـسـؤـلـيـاتـ عـبـرـ مـسـتـوـيـاتـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ (Appleby, 1981:99) . وقد عـرـفـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ بـأـنـهـ إـطـارـ الـذـيـ يـحـدـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ الـمـرـاكـزـ الـإـدـارـيـةـ الـمـخـتـلـفـةـ وـكـيـفـيـةـ أوـ طـرـيـقـةـ تـوـزـيـعـ الـمـهـامـ بـيـنـ أـفـرـادـ الـمـنـظـمـةـ وـكـذـلـكـ يـبـيـبـنـ كـيـفـ تـتـمـ عـلـيـةـ الـاـتـصـالـ وـالـآـلـيـاتـ الـخـاصـةـ بـالـتـنـسـيقـ بـيـنـ أـقـسـامـ الـمـنـظـمـةـ (Robbins, 1990:75) . فالـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ هوـ وـسـيـلـةـ الـمـنـظـمـةـ الـتـيـ تـتـمـ مـنـ خـالـلـهـاـ عـلـيـهـ تـجـزـئـةـ وـتـجـمـيعـ تـلـكـ الـأـعـالـمـ (Mintzberg, 1979: 2) .

وـمـنـ خـالـلـ مـاـ تـقـدـمـ يـثـارـ هـنـاـ سـؤـالـ مـهـمـ هـوـ: مـاـ هـيـ أـهـمـيـةـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ ؟ـ وـمـاـ الـوـظـائـفـ وـالـأـدـوـارـ الـتـيـ يـحـقـقـهاـ لـلـمـنـظـمـةـ ؟ـ إـنـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ لـأـيـ مـنـظـمـةـ يـمـتـلـكـ أـهـمـيـةـ خـاصـةـ لـهـاـ لـأـنـهـ يـمـثـلـ بـطاـقـةـ الـهـوـيـةـ الـتـعـرـيـفـيـةـ لـتـلـكـ الـمـنـظـمـةـ ، وـانـ هـذـهـ الـبـطاـقـةـ يـمـكـنـهاـ إـخـارـ كلـ مـنـ أـعـضـاءـ الـمـنـظـمـةـ وـالـأـفـرـادـ غـيرـ الـعـالـمـلـيـنـ فـيـهـاـ عـنـ كـيـفـيـةـ تـشـكـيلـ تـلـكـ الـمـنـظـمـةـ وـبـخـاصـةـ مـاـ يـرـتـبـطـ بـالـعـلـاقـاتـ الـتـيـ يـعـقـدـ مـخـطـطـوـ وـمـؤـسـسـوـ تـلـكـ الـمـنـظـمـةـ ضـرـورـةـ تـوـاجـدـهـاـ ( دـاغـرـ وـصـالـحـ ، ٢٠٠٠: ١٩٩) . وـتـكـمـنـ أـهـمـيـةـ الهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ فـيـ كـوـنـهـ يـمـتـلـكـ أـدـاـةـ رـئـيـسـةـ تـسـاعـدـ الـإـدـارـةـ عـلـىـ تـنـظـيمـ وـتـنـسـيقـ جـهـودـ الـعـالـمـلـيـنـ لـلـوـصـولـ إـلـىـ أـهـدـافـ مـتـفـقـ عـلـيـهـاـ مـسـبـقاـ (الـمـرـهـضـيـ ، ١٩٩٦: ٢٤) . وـتـبـرـزـ أـهـمـيـةـ مـنـ خـالـلـ تـأـثـيرـهـ الـفـاعـلـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ وـقـدـرـتـهـاـ عـلـىـ تـحـقـيقـ مـاـ وـضـعـتـهـ مـنـ أـهـدـافـ (الـشـمـاعـ ، ١٩٩٢: ٩) .

#### ٢. أـبعـادـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ (Dimensions of Organizational Structure)

يـعـدـ (ماـكـسـ فيـيرـ)ـ أـوـلـ مـنـ حـاـوـلـ تـحـدـيدـ أـبعـادـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ وـذـلـكـ فـيـ أـنـمـوذـجـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـ ،ـ إـذـ حـدـدـ عـدـدـاـ مـنـ الـخـصـائـصـ الـأـسـاسـيـةـ شـمـلـتـ السـلـطـةـ وـالـإـجـرـاءـاتـ وـالـقـوـاـعـدـ الـرـسـمـيـةـ .ـ وـلـقـدـ تـبـاـيـنـ الـبـاحـثـوـنـ فـيـ نـظـرـتـهـمـ لـأـبعـادـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ ،ـ إـذـ أـهـتـمـ الـنـقـلـيـدـيـوـنـ أـمـثـالـ (مـونـيـ)ـ وـ(أـورـديـكـ)ـ بـالـتـخـطـيـطـ وـالـرـقـابـةـ وـتـقـسـيمـ الـعـلـمـ .ـ فـيـ حـينـ أـهـتـمـ الـبـاحـثـوـنـ الـمـدـخـلـ الـأـطـرـفـيـ بـدـرـاسـةـ الـأـبعـادـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـهـيـكـلـ التـنـظـيـمـيـ مـرـكـزـيـنـ عـلـىـ عـلـاقـاتـ السـلـطـةـ وـتـدـفـقـ الـعـلـمـ (الـشـيخـلـيـ ، ٢٠٠٢: ١٦) .

وأشار Daft إلى إن أبعاد الهيكل التنظيمي هي تلك الأبعاد التي تعطينا رموزاً تعبّر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، ويمكن بواسطتها وضع الأساس لتقدير ومقارنة المنظمات فيما بينها (Daft, 2001: 174). وتمثل هذه الأبعاد سمات البنائية للتنظيم الداخلي للمنظمة ، والممارسات التنظيمية في إطار تحقيق الوظائف والأعمال (العاني ، ٢٠٠٢ : ٥٧) . إن أبعاد الهيكل التنظيمي هي تلك الخصائص التي تعبر عن الصفات الداخلية للمنظمة وتصف نشاطات وسياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل ، وعلى الرغم من تأثيرها بالعديد من العناصر أو العوامل من داخل وخارج المنظمة فأبعد الهيكل التنظيمي هي الوسيلة الأفضل التي تعبر عن محتوى وسمات الهيكل الفريدة (العاني ، ٢٠٠٠ : ٥٠) .

لقد قدمت الأدبيات الإدارية عدداً من المصطلحات للتعبير عن هذه الأبعاد كالمكون الإداري Administrative Component ، تخييل الصلاحية Delegation of Authority ، التمايز أو الاختلاف Differentiation ، نطاق الأشراف Span of Control وغيرها. إلا إن هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على إن التعقيد والرسمية والمركزية هي الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي ، وقد أشار إلى ذلك كل من ( Robbins, 1990: 75-106 ) و (السالم ، ٢٠٠٠ : ٦٢-٧٢) و (القريوتى، ٢٠٠٠: ١١٠-١١١) و (العزازي والعاني ، ٢٠٠٢ : ٦٥-٧٦) وغيرهم .

وستعتمد هذه الدراسة على قياس هذه الأبعاد الثلاثة للأسباب التالية:

١. إن قياس هذه الأبعاد واختبارها إحصائياً يحدد لنا نوعية الهيكل التنظيمي القائم أو المطلوب فيما إذا كان آلياً أو عضوياً.
  ٢. تتميز هذه الأبعاد بسهولة ودقة قياسها بالإضافة إلى وضوحها وسهولة فهمها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات العراقية.
- ونستعرض فيما يلي هذه الأبعاد:

**التعقيد complexity :** يشير Robbins إلى إن التعقيد هو درجة الاختلاف في المنظمة وذلك بين المهام والأنشطة التي تمارس وكذلك في الأهداف ( Robbins, 1990: 75) . وهو كذلك درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وهو كذلك عدد الواقع الجغرافي التي تغطيها المنظمة، فكلما ازدادت هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد في هيكل المنظمة (السالم، ٢٠٠٠: ٢٤) .

وان المتتبع لأغلب التعريفات التي أعطيت لمفهوم التعقيد سيجده مرادفاً لمعنى التباين أو التمايز ، وكما عرفه (السالم ، ٢٠٠٠: ٦٢) و (القريوتى، ٢٠٠٠: ١١) و ( Robbins, 1990: 76) ، فهم متتفقون على إن التعقيد يعني درجة التمايز أو الاختلاف الموجود في المنظمة وان هذا التمايز ينقسم إلى تمايز أفقى وعمودي وجغرافي .

### ١- التمايز الأفقي Horizontal Differentiation

يشير التمايز الأفقي إلى درجة الفصل الموجودة بين الوحدات الإدارية أو الأقسام، ويشير كذلك إلى تنوّع المهام بين هذه الوحدات من حيث ممارسة الأنشطة ( Robbins, 1990: 76) . ويشير التمايز الأفقي إلى أن يكون هناك عدد من الوحدات الإدارية، ويتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم. (القريوتى ، ٢٠٠٠: ١١١)

وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية تكون المنظمة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد. وإن هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظمة الاتصال والتفاهم مع بعضهم البعض ، كما تصبح عملية تنسيق الأنشطة المختلفة عملية صعبة بالنسبة للإدارة (السالم ، ٢٠٠٠: ٦٣) . ويفقّس التمايز الأفقي غالباً بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة (العاني ، ٢٠٠٢ : ٦٥) . وفي الواقع إن أكثر المتغيرات

وضوحاً بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة هي تقسيم العمل والتخصص الذي بموجبه يؤدي الفرد مجموعة من الأنشطة التي يمكن انجازها عن طريق تقسيم العمل بشكل سليم . وان تقسيم العمل يوجد لدينا مجتمع من المتخصصين في أداء عمل معين .

## ٢- التمايز العمودي Vertical Differentiation

يشير التمايز العمودي إلى العمق في هيكل المنظمة ، أو عدد المستويات الإدارية التي تتكون منها المنظمة (Robbins, 1990: 76) . فالتمايز يزداد وكذلك التعقيد بزيادة المستويات الإدارية في المنظمة ، إذ كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات الإدارية (السالم، ٢٠٠٠، ٥٣) . وفي المنظمات ذات التمايز العمودي نجد العديد من المستويات وعند كل مستوى إداري نجد إن مدى اتخاذ القرار محدوداً ، وان العاملين في أدنى الهرم التنظيمي ليس لديهم تأثير يذكر على قرارات الإدارة . وعلى العموم فإنه كلما ازداد التمايز الأفقي تطلب ذلك زيادة في التمايز العمودي Wright & Noe, 1996 (136) . ويقاس التمايز العمودي من خلال حساب مراكم العمل بين المستويات الإدارية (Hall, 1992: 54) .

## ٣- التمايز الجغرافي Spatial Differentiation

ويقصد بالتمايز الجغرافي مدى انتشار مكاتب وأقسام أو فروع المنظمة على مساحة جغرافية واسعة (السالم، ٢٠٠٠: ٦٤) ، ويعرف كذلك بأنه مدى التباين المكاني ودرجة التشتت الجغرافي لأقسام المنظمة (Robbins, 1990: 89) . فكلما ازداد عدد الفروع المنتشرة جغرافياً كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في هيكل المنظمة (القريوتى، ٢٠٠٠: ١١٤) .

ولعله من المفيد أن نتساءل هنا هل الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتعقيد – التمايز العمودي والأفقي والجغرافي – موجودة معاً بنفس الدرجة في المنظمة؟ والجواب هو انه ليس بالضرورة فهناك منظمات لديها تمايز عمودي منخفض، وقد لا يكون لديها تمايز جغرافي بالمرة، بينما لديها تمايز أفقي عالي ، كالكلية مثلاً . وهناك منظمات لديها تمايز عمودي عال و شئ قليل من التمايز الأفقي كوحدات الجيش (السالم، ٢٠٠٠: ٦٤) . ويقاس التمايز الجغرافي بمدى انتشار وتشتت وحدات المنظمة وفروعها أو أقسامها على مناطق جغرافية متعددة (Robbins 1990, 89) .

## الرسمية Formalization

تعبر الرسمية عن مقدار أو حجم التوثيق الموجود في المنظمة (Daft, 2001: 17) ، فالمنظمات الرسمية تضع بشكل كبير معظم هذه المعايير والقواعد والإجراءات وأنماط السلوك بشكل مكتوب ، فالعاملون يتبعون الإجراءات المكتوبة الخاصة بأعمالهم ، والمديرون يخضعون للعديد من المعايير والسياسات والقواعد (Wright & Noe, 1996: 135) .

وقد يثار سؤال مفاده هل المطلوب أن تكون القواعد والتعليمات والإجراءات موثقة؟ هناك من يؤكّد على ضرورة ذلك . وهم يعرفون الرسمية تبعاً لذلك بأنّها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة ، وهناك من يقول إن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقليد المتبعة في العمل . فالموظف يكتسب من خلال عمله مع الآخرين تقاليد عمل محددة، لذلك لا داعي لأن تكون الرسمية مكتوبة (السالم، ٢٠٠٠: ٦٦) . وتكون الرسمية ملائمة في حال كون المهام المطلوب أداءها هي أعمال روتينية لا

تحتاج إلى مهارة (المرهضي ، ١٩٩٦: ٢٥) . فدرجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة ، إذ إن هناك أعمالاً معينة لا تحتاج إلى رسمية عالية كما هي الحال بالنسبة إلى محاضرة الأستاذ في الجامعة . بينما الموظف الذي يعمل في قسم تسجيل الطلبة عليه أن يتبع خطوات محددة في تسجيل الطلاب وتوثيق نتائجهم الفصلية أو السنوية بدقة عالية، وهذه الخطوات تملية عليها إدارة الكلية.

### المركزية Centralization

أن الدرجة التي يمارس فيها التسلسل الإداري دوره في عملية التنسيق تعتمد على كيفية استخدام المنظمة للمركزية إذ تعني المركزية تركيز الصالحيات واتخاذ القرارات وحصرها في قمة المنظمة. ففي المنظمة المركزية يعتبر التسلسل الإداري عاملاً حاسماً لمعظم نشاطات التنسيق . فالمدربون في المستويات الإدارية العليا يتذمرون القرارات التي تغطي معظم النشاطات ، والأفراد في المستويات الإدارية الدنيا في التسلسل الإداري عليهم اخذ الموافقة قبل القيام بأي إجراء (Wright & Noe , 1996: 146) . غالباً ما تشير المركزية إلى الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المنظمة (Robbins, 1990: 104) . أما عندما يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى عند ذلك تكون المنظمة لامركزية (Daft, 2001: 18).

بقي أن نتساءل لماذا تعتبر مسألة المركزية – الامركزية مسألة مهمة للإدارة، ذلك لأن المنظمة هي المكان الذي يتعامل فيه الأفراد ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة . وأن المنظمة هي نظم متكاملة من صناعة القرارات ومعالجة المعلومات، وهي تتضمن تحقيق الأهداف من خلال تنسيق الجهد الجماعي، لذلك كانت قضية القرارات ومعالجة المعلومات قضية مركزية لتحقيق التنسيق (Robbins, 1990: 104) . أما أهمية الامركزية فإنها تتبّع من كونها توفر للإدارة العليا التفرغ للأمور الإستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل وكذلك اتخاذ القرارات بسرعة وفي ميدان العمل وهو الأمر الذي لا يتيسر عند ضرورة الرجوع إلى المركز في كل صغيرة وكبيرة (القريوتي، ٢٠٠٠: ١١٨) .

أما ما يخص قياس المركزية ، فقد تم قياسها من قبل (Child & Mansfield, 1972) باستخدام معدل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا نسبة إلى معدلها في المستويات الإدارية الدنيا ، واستخدم (Reimann, 1972) المؤشرات المتمثلة بمركز اتخاذ القرارات المتصلة بالسياسات الرئيسية والخاصة ودرجة مساهمة المستويات المختلفة بتزويد المعلومات ، ودرجة المشاركة في التخطيط بعيد الأمد .

ولنا أن نتساءل هنا - وبما إن القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا تعتمد إلى درجة كبيرة على المعلومات المقدمة من قبل المستويات الإدارية الأدنى في الهيكل التنظيمي – هل يعد القرار قراراً مركزاً إذا ما قدمت المستويات الإدارية على اختلاف تدرجها في السلم الإداري المعلومات التي تدفع بالإدارة المركزية لاتخاذ قرارات تنسجم مع تطلعات ورغبات مقدم المعلومات .

### ٣ . أنماط الهيكل التنظيمي

لقد نظر الكتاب والباحثون إلى النموذجين الآلي والعضووي وكأنهما يقعان على نهايتي خط مستقيم يقع على امتداده أنواع شتى من الهيكل التنظيمي التي تجمع مزيجاً من خصائص النمطين الآلي والعضووي . وفيما يأتي عرض لنطقي الهيكل التنظيمي وهما الهيكل الآلي والهيكل العضوي:

#### أ- النطاق الآلي Mechanistic Model

يطلق على النمط الآلي تسميات متعددة كالنمط الكلاسيكي والهرمي ، ويلاحظ في أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النمط أو حتى خصائصه . فالمنظمات الآلية هي منظمات بيروقراطية تركز على القواعد والإجراءات وزيادة في التخصص وتقسيم العمل والمركزية في اتخاذ القرارات (العزازي ، ١٩٩٨ : ٨٣) ، ولقد أعتمد أنصار النمط الآلي على تحديد معيار الكفاءة الإنتاجية للحكم على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، وقد افترضوا أن النمط الآلي سيحقق أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية مادام يتصف بالسيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور والعمل في المنظمة (حريم ، ٢٠٠٣ : ٤٢٤) .

وعموماً فإن النمط الآلي هو نمط يرتفع فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية ، ففي المنظمة الآلية يقسم العمل إلى مهام متخصصة جداً (تعقيد عال) ويعطي الأفراد حرية تصرف محدودة لتأدية مهامهم وواجباتهم ، فقواعد العمل محددة بدقة (رسمية عالية) ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات (مركزية شديدة) (Hatch , 1997 : 16) .

### ب - النمط العضوي **Organic Model**

كان ظهور النمط العضوي نتيجة لتزايد الانتقادات الموجهة إلى النمط الآلي ، وقد أسهمت جهود العديد من الكتاب والمفكرين ومن أهمهم Thompson , Argyis , Scott , Likert McGregor وغيرهم في البحث عن بدائل تنظيمية أخرى تتجاوز سلبيات النمط الآلي ، وهكذا ظهر نمط التنظيم العضوي .

والنمط العضوي هو نمط من في تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياط المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات (العاني ، ٢٠٠٢ : ٧٢) . ويعتمد هذا النوع من البناء التنظيمي على المعرفة ويتصف بالمرونة في عمليات الاتصالات الأفقية والعمودية ، وان المعرفة والمعلومات تتوافر حيثما وجدت المصلحة (المرهضي ، ١٩٩٦ : ٥٨) .

ويمكننا النظر إلى النمط العضوي من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة (التعقيد والرسمية والمركزية) فهو بسيط نسبياً ، وغير رسمي ، ولامركزي مقارنة مع المنظمات الآلية ، فالعاملين في المنظمة العضوية كشركات التصميم أو بحوث المختبرات تكون توجهاتهم أكثر عمومية وهذا يعكس التعقيد الهيكلي الواطئ ، والأفراد يمندون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم ، أي أن هناك رسمية واطئة ، وعملية صنع القرار تخول إلى المستويات الأدنى من الهرم التنظيمي وهذا يؤشر وجود اللامركزية (Hatch , 1997 : 170) .

ويكون النمط العضوي في موضع مقارنة قوية مع النمط الآلي بسبب صفاته وممارساته التنظيمية المختلفة . وان الاختلاف الأكثـر تميزـاً بين النـموذـجين هو نـتيـجة مقاييس الفاعـلـية المـخـتلفـة التي يـسـعـيـ كلـ نـموـذـجـ إلىـ تـغـطـيـتهاـ . فـيـنـما يـسـعـيـ النـمـطـ الآـلـيـ إلىـ تعـظـيمـ الـكـفـاءـةـ وـالـإـنـتـاجـ ، فـأـنـ النـمـوـذـجـ العـضـوـيـ يـسـعـيـ إـلـىـ تعـظـيمـ الرـضـاـ وـالـمـرـوـنـةـ وـالـقـطـورـ (Gibson , 2003 : 394) . ويسـمـيـ النـمـطـ العـضـوـيـ بالـنـمـوـذـجـ المـفـتوـحـ وـفـيـهـ يـحدـدـ لـكـ مدـيرـ وـحدـةـ إـدـارـةـ وـأـهـدـافـ مـحـدـدةـ وـنـتـائـجـ مـعـيـنةـ عـلـيـهـ أـنـ يـحـقـقـهاـ ، وـيـمـنـحـ مـقـابـلـ ذـلـكـ الحرـيةـ فيـ التـصـرـفـ دـاخـلـ إـدـارـتـهـ ، وـيـصـلـحـ هـذـاـ النـمـطـ فيـ الـأـحـوـالـ التـيـ يـصـعـبـ التـنـبـؤـ بـهـاـ ، حـيثـ تـسـاعـدـ هـذـهـ المـرـوـنـةـ فـيـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيمـيـ عـلـىـ التـكـيفـ مـعـ ظـرـوفـ الـبـيـئـةـ الـمـحـيـطـةـ (مخـامـرةـ وـآـخـرـونـ ، ٢٠٠٠ : ١٤٧ـ)ـ .

إذن فالهيكل العضوي هو ذلك النمط الذي يتميز بكونه بسيطاً من حيث التعقيد الهيكلي ولا مركري وقليل الرسمية . أي أنه هيكل من من تناح للأفراد فيه حرية التصرف وإن الخبرة فيه هي أساس السلطة .

وبالرغم مما للنمط العضوي من مزايا ينفرد بها إلا أنه لا يخلو من الانتقادات بسبب العيوب التي يتصرف بها ، وبالرغم من الانتقادات الموجهة فقد أثبتت الدراسات إن التنظيم العضوي يكون ناجحا وفعلا في ظل الظروف الآتية (حريم ، ٢٠٠٣: ١٤٢) :

١. عندما تكون البيئة ديناميكية ومعقدة معا. إذ يتطلب ذلك درجة عالية من التمايز الأفقي واللامركزية .

٢. عند تبني المنظمة لاستراتيجيات التنويع والتغيير أو المخاطرة العالية ، إذ تتطلب هذه الاستراتيجيات المرونة في الهيكل التنظيمي .

٣. التقنية ينبغي أن تكون غير روتينية ، بل معقدة لكي تساعد على الاستجابة للاستراتيجيات المتغيرة .

٤. يفضل التنظيم العضوي في السنوات الأولى من عمر المنظمة لاحتاجها للمرونة في تحديد أسواقها وتوجهاتها .

ويمكننا أن ندرج المقارنة بين الخصائص الهيكلية للنماطين الآلي والعضوي من خلال الجدول (١).

جدول (١) مقارنة الخصائص الهيكلية بين النماطين الآلي والعضوي

النماط العضوي	النماط الآلي	الخصائص الهيكلية
مرنة	محددة بدقة	تحديد المهام
جانبية	عمودية	الاتصالات
واطئة	عالية	الرسمية
للخبرة	الصلاحية ( السلطة )	التأثير
متنوعة	مركبة	الرقابة
منخفضة	عالية	المركزية

المصدر: السالم، مؤيد سعيد، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١١٤.

إذن يمكننا القول هنا أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يمكنها إن تصمم هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع سياساتها واستراتيجياتها الاستثمارية ونوعية المشاريع التي تتوارد إنجازها في خططها المستقبلية .

وسوف تتبني الدراسة الحالية في جانبها الميداني الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي المتمثلة بالتعقيد والرسمية والمركزية لمعرفة مدى تأثير الاستثمارات الأجنبية كمتغير مستقل - في حال دخولها - على هذه الأبعاد كمتغير معتمد.

### المحور الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الاستثمار الأجنبي :

تشير معطيات الملحق (١) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X<sub>1</sub>-X<sub>6</sub>) والخاصة بعبارات الاستثمار الأجنبي والمبنية ضمن الملحق (٧). إذ تشير النسب إلى إن (٥٢%) من أفراد العينة متذمرون على هذه العبارات و (٣٦٦%) غير متذمرون، بينما بقي (٣٣٣%) محايدين في إجاباتهم تجاه هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٩٣٣) وانحراف معياري (١.٣٧٢). ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة في دعم (قبول) الاستثمار الأجنبي يتضح أن العبارة X<sub>5</sub> والتي تشير إلى أن الاستثمار الأجنبي سيجلب للصناعة النفطية تكنولوجيا متقدمة مقارنة بالمتوفر منها محلياً، حيث حصلت هذه العبارة على نسبة اتفاق (٦٨%) وبوسط حسابي مقداره (٤.٤) وانحراف معياري مقداره (٤.٣٣)، في حين بُرِزَ ضعف الاتفاق على العبارة X<sub>4</sub> والتي تشير إلى حرص كل من الشركة الوطنية (نفط الشمال) والمستثمر الأجنبي من صافي الربح، حيث حصلت على نسبة اتفاق (٤٠%) وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.٢٢٧).

ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الاتفاق حول العبارة X<sub>5</sub> يعود إلى ما يمكن أن تجلبه الاستثمارات الأجنبية من معدات وأساليب تكنولوجية حديثة بالمقارنة بالمستخدم منها محلياً نتيجة ما مر وتمر به العراق من ظروف سياسية - اقتصادية منذ العام ١٩٩٠. أما السبب في انخفاض نسبة الاتفاق على العبارة X<sub>4</sub> فيرجع الباحثان السبب فيه إلى عدم القدرة على الجزم حول حرص الشركة الوطنية (الحكومة) والمستثمر الأجنبي (ولا تزال هذه النسب غير واضحة المعالم في ظل عدم إقرار قانون الاستثمار النفطي لحين وقت إعداد هذه الدراسة) ، على الرغم من أن نسبة الشركة الوطنية من صافي الربح تعد مرتفعة بالمقارنة بالعقود الموقعة بين الشركات النفطية العالمية والعديد من البلدان النامية المنتجة للنفط ، علماً أن حصة المستثمر الأجنبي المحددة ستختضع للاستقطاع الضريبي والذي يرى بعض الخبراء أن (٣٠%) كنسبة مفروضة على الأرباح ينبغي أن تقبل بها الشركات الداخلة للاستثمار في الصناعة النفطية العراقية نظراً لانخفاض تكاليف الإنتاج فيها.

وما ينبغي الإشارة إليه هنا هو إن الشركة المبحوثة قد قبلت بخيار الاستثمارات الأجنبية وهذا ما أشرته نسبة الاتفاق البالغة (٥٢%).

#### ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد الهيكل التنظيمي:

##### ١. وصف وتشخيص متغيرات بعد التعقيد :

تشير معطيات الملحق (٢) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X<sub>7</sub>-X<sub>9</sub>) والخاصة ببعد التعقيد الهيكلـي ، إذ تشير النسب إلى أن (٦٦٦%) من مجموع العينة متذمرون على هذه العبارات مقابل نسبة (١٤.٦٦٦%) غير متذمرون مع هذه العبارات . وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٢٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨٤) . وفيما يتعلق بالعبارة الأكثر اغناء لهذا البعد فقد كانت العبارة X<sub>7</sub> والتي تشير إلى انتشار أقسام وفروع الشركة على مناطق جغرافية متعددة (تمايز جغرافي) حيث حصلت هذه العبارة على نسبة اتفاق (٩٦%) ، بوسط حسابي مقداره (١.٨٤) وانحراف معياري مقداره (٤.٧٢) ، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت حول العبارة X<sub>9</sub> حيث بلغت هذه النسبة (٥٢%) وأشارت هذه العبارة إلى تعدد المستويات الإدارية بين الادارة العليا والإدارة الدنيا ، حيث جاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٥٢) وانحراف معياري (٠.٩٦٢) .

ويرى الباحث أن السبب في ارتفاع نسبة الاتفاق حول العبارة X7 يعزى إلى أن الشركة بوصفها شركة من أقدم الشركات النفطية العراقية قد توسيع جغرافيا عبر تاريخها الطويل الذي يعود إلى بداية القرن العشرين حيث تتوزع فعاليات الشركة في إنتاج النفط والغاز من الحدود التركية شمالاً حتى خط العرض ٣٢,٥ درجة جنوباً ومن الحدود الإيرانية شرقاً إلى الحدود السورية والأردنية غرباً . وفيما يخص العبارة X9 فإن عينة الدراسة أظهرت نسبة اتفاق منخفضة نسبياً إلا إنها بقيت مقبولة ، حيث تميز الشركة بالتمايز العمودي وتعدد المستويات الإدارية وهذا ما أشارت إليه تلك العبارة . وبصورة عامة واعتماداً على مؤشرات بعد التعقيد يتضح أن الهيكل التنظيمي للشركة يتسم بالتعقيد الهيكلـي ، إذ توافرت في الهيكل التنظيمي الأبعاد الأساسية الثلاثة للتعقيد الهيكلـي ( التمايز الجغرافي - التمايز الأفقي - التمايز العمودي ) ، وعليه فإن أحد أبعاد النمط الآلي قد توافرت في هيكل الشركة .

## ٢. وصف وتشخيص متغيرات بعد الرسمية :

توضح معطيات الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه العبارات X10-X12 والخاصة ببعد الرسمية في الهيكل التنظيمي . إذ تشير النسب إلى إن (٦٢.٦٦٦٪) من أفراد العينة متفقون مع عبارات هذا البعد وبلغت نسبة عدم الاتفاق (٣٠.٦٦٦٪) في حين بقي (٦.٦٦٦٪) محايدين في إجاباتهم . وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٦٢٦) وانحراف معياري (١.١١٠) . ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة في دعم هذا البعد فقد حصلت العبارة X11 على أكبر نسبة اتفاق والتي تشير إلى أن سلوك العاملين في الشركة سيكون محفوظاً بالقوانين والإجراءات المكتوبة ، حيث حصلت هذه العبارة على نسبة اتفاق بلغت (٧٢٪) وجاء ذلك بوسط حسابي (٢.٤) وانحراف معياري (٠.٩١٢) ، في حين كانت أقل نسبة اتفاق حول العبارة X12 والتي نالت نسبة اتفاق بلغت (٥٢٪) والتي تشير إلى أن جميع الأوامر والاتصالات في الشركة تكون بشكل مكتوب، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٩٢) وانحراف معياري مقداره (١.٠٧٧) .

ويرجع الباحث سبب الاتفاق على العبارة X11 إلى اتصاف الأنشطة التي تمارسها الشركة برسمية عالية في مجال وضع قواعد وسياسات وتعليمات العمل بشكل مكتوب وموثق ، أما سبب انخفاض نسبة الاتفاق حول العبارة X12 وبرغم كونه مقبولاً إلا أن السبب فيه هو أن بعض الأوامر والتعليمات يمكن أن تصدر بشكل شفوي وليس بالضرورة أن تكون موثقة بشكل رسمي .

وبصورة عامة فإن الشركة تتمتع بالرسمية الواضحة في أعمالها وذلك اعتماداً على نسبة الاتفاق حول مؤشرات الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة . وهذا ما يظهر لنا وجود أحد أبعاد الهيكل الآلي الذي يرتفع فيه مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي .

## ٣. وصف وتشخيص متغيرات بعد المركزية:

تشير معطيات الملحق (٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والخاصة ببعد المركزية . إذ تشير النسب إلى أن (٣٣.٣٣٣٪) من أفراد العينة متفقين على هذا البعد وان (٦٠٪) منهم غير متفقين مع عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٣.٣٠٦) وانحراف معياري مقداره (١.٠٥٦) .

وفيما يخص العبارة الأكثر أغناء لهذا البعد فقد كانت العبارة X15 إذ حصلت على نسبة اتفاق مقدارها (٦٤٪) وقد أشارت هذه العبارة إلى أن جميع القرارات الرئيسية

والإستراتيجية تتخذ في المستويات الإدارية العليا للشركة ، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٢.٤٨) وانحراف معياري مقداره (١.٢٦٢) ، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت حول العبارة X13 حيث حصلت على نسبة اتفاق مقدارها (٨%) وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (٤.٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨٩) وقد أشارت هذه العبارة إلى مراجعة الادارة العليا لأبسط الأمور المتعلقة بعمل الأقسام الوحدات .

ويرجع الباحث السبب حول الاتفاق على العبارة X15 وبالرغم من كونه منخفض نسبيا إلا أن الشركة تتبع المركزية فيما يخص القرارات المهمة التي يتوقع أن لها آثارا مستقبلية على الشركة ، وهذا مؤشر مهم حول مركزية المنظمة في اتخاذ مثل هذه القرارات . أما نسبة الاتفاق المتدنية نحو العبارة X13 فيعزى السبب فيها إلى أن الادارة تمنح المستويات الإدارية المختلفة صلاحيات محدودة لاتخاذ القرارات التي تخص عمل الوحدات والأقسام وهذا مؤشر على إتباع الشركة للامركلية .

و عموما ، وبناء على معطيات الملحق (٤) يمكننا القول أن الشركة تتبع الامركلية في هيكلها التنظيمي بالرغم من وجود ملامح للمركزية . وهنا نرى بروز أحد أبعاد النمط العضوي والذي يتسم بالمركزية المنخفضة أو الامركلية في الهيكل التنظيمي . وأخيرا وبالنظر إلى الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي في الشركة (التعقide- الرسمية - المركزية) نلاحظ أن هيكل الشركة يتسم بالتعقide الهيكل العالى والرسمية المرتفعة والامركلية ، وإذا ما قارنا هذه الأبعاد لتشكيل نمط الهيكل التنظيمي الناشئ ، فإننا نلاحظ اقتراب هذا الهيكل من النمط الآلي بالرغم من اتصافه بسمة أساسية من سمات النمط العضوي وهي الامركلية .

#### المحور الرابع : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول المبحث اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ، وسيتم التحقق من صحة الفرضيات من خلال استخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائي وكما يلي :

##### أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها :

تحليل علاقة الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي :

تشير نتائج الملحق (٥) إلى علاقات الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي باستخدام أسلوب الارتباط البسيط، حيث تظهر نتائج الجدول المعرض وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٩٦) R وبذلك يتم الاستدلال إحصائيا على قبول الفرضية الرئيسية الأولى . وتعكس هذه النتائج قدرة الاستثمار الأجنبي كمتغير مستقل في التنبؤ بأبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير معتمد كنتيجة منطقية لعلاقة الارتباط (الاونكتاد ، ٢٠٠١: ٢٤) . وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث ضمن الفرضية الرئيسية الأولى .

##### ١. علاقة الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وبعد التعقide :

يستدل من النتائج الظاهرة في الملحق (٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وبعد التعقide الهيكل حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٣٠٤)، وبذلك نجد المسوغ الإحصائي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى . وبذلك يكون للاستثمار الأجنبي القدرة على التنبؤ وبعد التعقide الهيكل .

##### ٢. علاقة الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وبعد الرسمية :

تشير النتائج الظاهرة في الملحق (٥) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الأجنبي وبعد الرسمية وتم الاستدلال على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط

البالغة (١٦٠ .٠) ، وبذلك يستدل إحصائياً على رفض الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى .

### ٣. علاقة الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وبعد المركبة :

تشير نتائج الملحق (٥) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وبعد المركبة، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة (٤٣٨ .٠) . وبذلك نجد المسوغ الإحصائي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى . وبذلك يكون للاستثمار الأجنبي القدرة على التنبؤ ببعد المركبة.

### ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها :

#### أثر الاستثمار الأجنبي في أبعاد الهيكل التنظيمي:

يوضح الملحق (٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستثمار الأجنبي في أبعاد الهيكل التنظيمي ، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في أبعاد الهيكل التنظيمي ، واستدل على ذلك من خلال متابعة قيمة معامل B البالغة (١٧٦ .٠) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (٢٧٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٢٠٦) عند مستوى معنوية (٠٠٥) ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٤٨) وهي قيمة معنوية بدلالة F الجدولية والبالغة قيمتها (٢٨٤) إذ أنها أقل من القيمة المحسوبة . ولابد من الإشارة هنا إلى أن القدرة التفسيرية للاستثمار الأجنبي في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي قد بلغت قيمتها (٢٤٦ .٠) وفقاً لمعامل التحديد (R2) ، وهذا يعني أن التغير الحاصل بمقدار معامل التحديد (R2) يعود للاستثمار الأجنبي وما زاد عن ذلك يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة تؤثر في أبعاد الهيكل ، أي ما نسبته ٧٥٪ تقريباً . وبذلك يمكننا قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ١. أثر الاستثمار الأجنبي في بعد التعقيد:

تظهر نتائج الملحق (٦) وجود أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في بعد التعقيد الهيكلية واستدل على ذلك من خلال متابعة معامل (B) والبالغة قيمته (١٦٤) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (١٥٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١٧٦ .٠) عند مستوى معنوية (٠٠٥) . في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٣٥) وهي قيمة معنوية بدلالة (F) الجدولية والبالغة (٤٢٨) إذ أنها أقل من القيمة المحسوبة . وبلغت القدرة التفسيرية للاستثمار الأجنبي في تحديد (التبؤ) بعد التعقيد (٠٩٣) وفقاً لمعامل التحديد (R2) وهذا يعني أن التغير الحاصل بمقدار معامل التحديد والبالغ (٩٣٪) يعود إلى الاستثمار الأجنبي وما زاد عن ذلك (٧٪) يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة . وبذلك نجد المسوغ الإحصائي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ٢. أثر الاستثمار الأجنبي في بعد الرسمية:

يتضح من النتائج التي يعرضها الملحق (٦) عدم وجود أثر معنوي للاستثمار الأجنبي في بعد الرسمية واستدل على ذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته (٠٠٩٢) وقيمة  $\pm$  المحسوبة والبالغة (٠٠٥٥) وهي قيمة غير معنوية بدلالة  $\pm$  الجدولية والبالغة قيمتها (١٧٦ .٠) إذ أنها أكبر من قيمتها المحسوبة عند مستوى معنوية (٠٠٥) . في حين بلغت قيمة F المحسوبة (٠٠٦٠) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (F) الجدولية والبالغة (٤٢٨) إذ أنها أكبر من قيمتها المحسوبة عند مستوى معنوية (٠٠٥) ودرجتي حرية (١ .٢٣) .

وقد بلغت قدرة الاستثمار الأجنبي في تحديد بعد الرسمية ما مقداره (٠٠٢٦) وفقاً لمعامل التحديد R2 ، أي إن ما يحصل من تغير في بعد الرسمية بمقدار (٦٪) يعود لأثر الاستثمار الأجنبي وما زاد عن ذلك أي ما نسبته (٩٧.٤٪) يعود لمتغيرات أخرى

خارج نطاق الدراسة ، وبذلك نجد المسوغ لرفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

### ٣. اثر الاستثمار الأجنبي في بعد المركبة:

تظهر نتائج الملحق (٦) وجود اثر معنوي للاستثمار الأجنبي في بعد المركبة وتم الاستدلال على ذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته (٠.٢٩٨) وقيمة  $\alpha$  المحسوبة والبالغة (٠.٣٤) وهي قيمة معنوية بدلالة  $\alpha$  الجدولية والبالغة (٠.١٧٦) إذ أنها اصغر من قيمتها المحسوبة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) . في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥.٤٦) وهي قيمة معنوية بدلالة F الجدولية والبالغة (٤.٢٨) إذ إنها اصغر من قيمتها المحسوبة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجتي حرية (١١ ، ٢٣) .

وقد بلغت قدرة الاستثمار الأجنبي في تحديد والتباين بعد المركبة ما مقداره (٠.١٩٢) وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  ، أي أن ما يحصل من تغير في بعد المركبة بمقدار (١٩.٢%) يعود للاستثمار الأجنبي وما زاد عن ذلك أي ما نسبته (٨٠.٨%) يعزى لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة .

وبذلك نجد المسوغ الإحصائي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

## المحور الخامس: النتائج

١. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة .
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وبعد التعقيد الهيكلية .
٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الأجنبي وبعد الرسمية .
٤. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستثمار الأجنبي وبعد المركبة .
٥. هناك اثر معنوي للاستثمار الأجنبي كمتغير مستقل في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير معتمد، وقد فسر الاستثمار الأجنبي ما نسبته ٢٤% من التغير الحاصل في أبعاد الهيكل التنظيمي .
٦. مارس الاستثمار الأجنبي تأثيراً معنويًا في تحديد بعد التعقيد الهيكلية إذ فسر ما نسبته ٩٣% من التغير الحاصل في بعد التعقيد .
٧. لم يكن للاستثمار الأجنبي تأثير معنوي في تحديد بعد الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة .
٨. مارس الاستثمار الأجنبي تأثيراً معنويًا في تحديد بعد المركبة وقد فسر ما نسبته ١٩% من التغير الحاصل في بعد المركبة .

## المصادر

١. آل علي ، رضا صاحب إبراهيم ، والموسوى ، سنان كاظم : ٢٠٠١ : وظائف الادارة المعاصرة ، نظرة بانورامية عامة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢. حريم ، حسين ، ٢٠٠٣ : أساسيات الادارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٣. داغر ، منفذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش ، ٢٠٠٠ : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق .
٤. السالم ، مؤيد سعيد ، ٢٠٠٠ : نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
٥. الشماع ، شذى فلاح محمد ، ١٩٩٢ : الهيكل التنظيمي وعلاقته بالهيكل الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
٦. الشيشلي ، زينب يوسف محمد ، ٢٠٠٢ : الأبعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الأداء المنظمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
٧. العاني ، أثير أنور شريف ، ٢٠٠٢ : التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
٨. العزاوي ، نجم عبدالله والعاني ، نور شريف ، ٢٠٠٢ : التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد ٤ ، المجلد ١ .
٩. القربيتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٠ : نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٠. المرهضي ، سنان غالب رضوان ، ١٩٩٦ : دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
١١. النعيمي ، فلاح تايه و خضرير ، نعمة عباس ، ١٩٩٠ : الحجم والاستراتيجية والتركيب التنظيمي : مدخل موقفي ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٦٦ ، السعودية .
١٢. بير غسان ، جول وشين ، زياو فانغ ، ١٩٩٥ : الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية: الانجازات والمشكلات ، مجلة التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، المجلد ٣٢ ، العدد ٤ ، ديسمبر .
13. Abdel-Rahman, A-M. M., 2002: The Determinants of Foreign Direct Investment in the Kingdom of Saudi Arabia, September. [www.erf.org.eg/trade/](http://www.erf.org.eg/trade/) .

14. Appleby, Robert C., 1981: *Modern Business Administration*, 3<sup>rd</sup> ed , Pitman Publishing , Inc. London.
15. Daft, Richard L., 2001: *Organization Theory and Design*, West Publishing co., U.S.A .
16. ESCWA, 2000, the Role of Foreign Direct Investment in Economic Development in ESCWA Members Countries, UN, New York, U.S.A.
17. Gibson, James I. & et. al. , 2003: *Organizations, Behavior, Structure, Process*, McGraw-Hill, Irwin.U.S.A.
18. Hall, Richard H., 1992: *Organization Structure, Process and Outcomes*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
19. Hatch, Mary J., 1997: *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Grait Britain.
20. John H. Dunning & Dilyard, R. John, 1999: Towards a General Paradigm of Foreign Direct And Foreign Portfolio Investment, UNCTAD,Transnational Corporations.Vol. 8, No. 1, April.
21. Jonson, Gerry, & Scholes, Kevan, 1997: *Exploring Corporate Strategy*, 4ed, Prentice Europe Newyork.
22. Kast , Fremont E., & Rosenzweig James E., 1979: *Organization and Management , Systems and Contingency Approach* , 3ed , McGraw-Hill , Inc., Tokyo.
23. Melvin, Michael, 2000 : *International Money and Finance*, 6th ed. Addison-Wesley Publishers Inc., U.S.A.
24. Mintzberg , Henry , 1979:*The Structure of Organization* , Printece-Hall , Inc. New York
25. Mistry, S. Precy , 2002 : *Mobilizing Private Sources of Finance for Development,Financing For Development*, Pamphlet Series 33, Vienna, Austria, August.
26. Wilkins, Miva 1999: Tow Literature-Tow Storylines: Is A General Paradigm of Foreign Portfolio and Foreign Direct Investment Feasible 2, , UNCTAD, Transnational corporation • Vol. 8, No. 1, April.
27. Robbins, Stephen P. 1990: *Organization Theory Structure , Design and Applications* , Prentice Hall, Englewood Cliffs , New York.
28. World Investment Report, 1999, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva.
29. World Investment Report, 2004, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva.
30. Wright, Patrick M. & Noe, Raymond A., 1996: *Management of Organization* , Irwin, McGraw-Hill , Inc., U.S.A

**الملحق (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستثمار الأجنبي**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبابة										مسلسل السؤال	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١.٥٨٩	٢.٨٨	٢٠	٥	٢٠	٥	٠	٠	٣٦	٩	٢٤	٦	X1	
١.٣٢	٣.٠٨	١٦	٤	٣٢	٨	٤	١	٤٠	١٠	٨	٢	X2	
١.٣٠	٣.٢٤	٢٤	٦	١٦	٤	٢٨	٧	٢٤	٦	٨	٢	X3	
١.٢٢٧	٣.٥٦	٢٨	٧	٢٨	٧	٤	١	٢٠	٥	٢٠	٥	X4	
١.٤٤٣	٢.٤	١٦	٤	٨	٢	٨	٢	٣٦	٩	٣٢	٨	X5	
١.٣٥٦	٢.٤٤	١٢	٣	١٢	٣	١٢	٣	٣٦	٩	٢٨	٧	X6	
١.٣٧٢	٢.٩٣٣	١٩.٣٣٣		٩.٣٣٣				٣٢		٢٠		المجموع	

**الملحق (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعقيد**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبابة										مسلسل السؤال	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٤٧٢	١.٨٤	٠	٠	٠	٠	٤	١	٧٦	١٩	٢٠	٥	X7	
٠.٩١٨	٢.٤٨	٠	٠	٢٠	٥	١٦	٤	٥٦	١٤	٨	٢	X8	
٠.٩٦٢	٢.٥٢	٠	٠	٢٤	٦	١٢	٣	٥٦	١٤	٨	٢	X9	
٠.٧٨٤	٢.٢٨	٠		١٤.٦٦٦		١٠.٦٦٦		٦٢.٦٦٦		١٢		المجموع	

**الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرسمية**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبابة										مسلسل السؤال	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١.٠٤٤	٢.٥٦	٤	١	٢٠	٥	١٢	٣	٥٦	١٤	٨	٢	X10	
٠.٩١٢	٢.٤	٠	٠	٢٠	٥	٨	٢	٦٤	١٦	٨	٢	X11	
١.٠٧٧	٢.٩٢	٠	٠	٤٨	١٢	٠	٠	٤٨	١٢	٤	١	X12	
١.٠١١	٢.٦٢٦	١.٣٣٣		٢٩.٣٣٣		٦.٦٦٦		٥٦		٦.٦٦٦		المجموع	

**الملحق (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المركزية**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبابة										مسلسل السؤال	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٧٨٩	٤.٠٤	٢٤	٦	٦٤	١٦	٤	١	٨	٢	٠	٠	X13	
١.١١٨	٣.٤	١٢	٣	٤٨	١٢	١٢	٣	٢٤	٦	٤	١	X14	
١.٢٦٢	٢.٤٨	٤	١	٢٨	٧	٤	١	٤٠	١٠	٢٤	٦	X15	
١.٠٥٦	٣.٣٠٦	١٣.٣٣٣		٤٦.٦٦٦		٦.٦٦٦		٢٤		٩.٣٣٣		المجموع	

**الملحق (٥) علاقة الارتباط بين الاستثمار الأجنبي وأنماط الهيكل التنظيمي**

أبعاد الهيكل التنظيمي	التعقيد	الرسمية	المركزية	المؤشر الكلي
الاستثمار الأجنبي	* ٠.٣٠٤	٠.١٦٠	* ٠.٤٣٨	* ٠.٤٩٦

### الملحق (٦) أثر الاستثمار الأجنبي في أبعاد الهيكل التنظيمي

F	R2	B	الاستثمار الأجنبي أبعاد الهيكل
٧.٣٥	٠.٩٣	١.٦٤ (١.٥٣)	التعقيد
٠.٦٠	٠.٠٢٦	٠.٠٩٢ (٠.٠٥٥)	الرسمية
٥.٤٦	٠.١٩٢	٠.٢٩٨ (٢.٣٤)	المركزية
٧.٤٨	٠.٢٤٦	٠.١٧٦ (٢.٧٤)	المؤشر الكلي

P ≤ 0.05      n=25      df (1, 23)      ( ) تعني t المحسوبة

### الملحق (٧) بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
هيئة التعليم التقني  
المعهد التقني / الحويجة

م / استمارة استبيان

السيد مدير هيئة / قسم — المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الاستبيان الذي أمامكم هو جزء من مشروع بحث علمي تحت عنوان : " التكيف الهيكلـي للصناعة النفطـية في ظل قبول الاستثمـارات الأجنـبية - حالة دراسـية في شـركة نـفـط الشـمـال " . وكـانـا أـمـلـاـ في المسـاعـةـ في إـجـابـةـ الفـقـراتـ المؤـشـرـةـ في مـتنـ هـذـهـ الـاستـمـارـةـ وـالـتـيـ تـسـتـخـدـمـ لـإـغـرـاضـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ ، عـلـمـاـ أـنـ الـمـعـلـومـاتـ الـمـدـوـنـةـ سـتـتـسـمـ بـطـابـعـ السـرـيـةـ وـالـأـمـانـةـ الـعـلـمـيـةـ ، وـانـ مـسـاـهـمـتـكـمـ سـيـكـونـ لـهـاـ الـأـثـرـ الـكـبـيرـ فـيـ نـجـاحـ مـهـمـتـاـ هـذـهـ .

مع التقدير

الباحث

عبد الرزاق خضر حسن  
مدرس مساعد

يرجى تأشير اتفاقك من عدمه أمام العبارات التالية والتي تتعلق بالاستثمار الأجنبي وأبعاد الهيكل التنظيمي ، وحسب المقياس التالي :

١	٢	٣	٤	٥
اتفاق بشدة	لا اتفق بشدة	محايد	اتفاق	لا اتفق

### أولاً: الاستثمار الأجنبي :

- أن النمو والتوسيع كاستراتيجية للشركة تتطلب تمويلاً هائلاً تواجه الشركة صعوبات عديدة في توفيره.
- يعد الاستثمار الأجنبي أفضل مصادر التمويل التي تتطلبه عمليات تطوير الحقول النفطية في الشركة بالمقارنة بالتمويل الحكومي.
- إذا ما اعتمدت شركتنا على تمويل عن طريق الاستثمار الأجنبي بمقدار ٣٠ مليار دولار \* فإنها ستحقق مستوى إنتاجي يصل إلى ٢.٢ مليون برميل/ يوم خلال العشر سنوات القادمة \*، أي بزيادة على الإنتاج الحالي بمعدل ١٥٠ ألف برميل/ يوم سنوياً
- ستكون حصة شركتنا ٥٣.٦ % من الأرباح وحصة المستثمر الأجنبي ٤٦.٤ % (قبل الضريبة) وذلك بالاعتماد على نموذج الأوبك لتوزيع الإيرادات المتوقعة ، (عما أن المستثمر المحتمل سيتحمل تكاليف التطوير كافة).
- سيجلب الاستثمار الأجنبي للصناعة النفطية تكنولوجيا متقدمة مقارنة بالمتوفر منها محلياً.
- سيجلب الاستثمار الأجنبي إساليباً إدارية حديثة ترفع من كفاءة أداء العاملين في الشركة.

ثانياً : **أبعاد الهيكل التنظيمي :** يرجى ملاحظة أن الغرض من العبارات الواردة في أدناه هو معرفة رأيك في نوعية (نط) الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة أنشطة الشركة في حال دخول استثمارات أجنبية للعمل على تأهيل الحقول النفطية التابعة للشركة.

#### أ - التعقيد الهيكلى:

- ستنتشر مكاتب وفروع وأقسام الشركة في أكثر من منطقة جغرافية.
- ستكون في شركتنا العديد من الأقسام والوحدات المنتشرة أفقياً وتنبع لمدير واحد.
- سيزداد عدد المستويات الإدارية مابين الادارة العليا والإدارة الدنيا في الشركة .

#### ب - الرسمية :

- ستعمل شركتنا وفق دليل خاص بسياسات وإجراءات وقواعد العمل بصورة أكثر تحديداً مما هي عليه الآن .
- سيكون سلوك العاملين في الشركة محفوماً بالقوانين والإجراءات المكتوبة .
- جميع الأوامر والاتصالات في الشركة ستكون بشكل مكتوب .

#### ج - المركزية:

- سيتم مراجعة الادارة العليا في ابسط الأمور المتعلقة بعمل القسم أو الوحدة .
- لن تستطيع الادارة الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الادارة العليا .
- جميع القرارات الرئيسية والمهمة ستتخذ في المستويات الإدارية العليا للشركة .

\* هذه التقديرات معدة من قبل لجان متخصصة في الشركة ووزارة النفط العراقية عام

٢٠٠٢

(أي دون الأخذ بالقيمة الزمنية للنقد) .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.