تأسست **المؤسسة الجزائرية للصناعات الغذائية والتحويلية (AGRO-ALGERIA)** سنة **2008**كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تنشط في مجال إنتاج وتحويل المواد الغذائية. عند انطلاقها، كانت المؤسسة صغيرة الحجم نسبيًا، إذ بلغ عدد عمالها حوالي **85عاملًا** فقط، وكانت تملك **وحدة إنتاج واحدة** متخصصة في الحليب المبستر ومشتقاته، وتوجه منتجاتها إلى سوق محلي محدود داخل ولاية البليدة. في هذه المرحلة، اعتمدت المؤسسة تنظيمًا بسيطًا يتميز بقلة المستويات التنظيمية، ومركزية واضحة في اتخاذ القرار، حيث كان المدير العام يشرف مباشرة على أغلب الوظائف الإدارية والتقنية.

خلال السنوات اللاحقة، وبفضل تزايد الطلب على المنتجات الغذائية، شرعت المؤسسة في تنفيذ **استراتيجية** تمثلت في تنويع المنتجات والتوسع الجغرافي. وبحلول سنة ارتفع عدد عمالها إلى حوالي **420عاملًا**، وتم إنشاء **ثلاث وحدات إنتاج مستقلة جغرافيًا** :وحدة للألبان ومشتقاتها بالمقر الرئيسي، وحدة لإنتاج العصائر والمشروبات غير الغازية بتيبازة، ووحدة لإنتاج المعلبات الغذائية بسطيف. كما توسعت شبكة التوزيع لتشمل عدة ولايات، وأصبحت المؤسسة تنافس علامات وطنية كبيرة ومنتجات مستوردة.

تنتج AGRO-ALGERIA ثلاث عائلات رئيسية من المنتجات، لكل منها خصائص مختلفة من حيث دورة الإنتاج، الموردين، ومتطلبات الجودة. فمنتجات الألبان تتطلب سرعة في التوزيع واحترام صارم لسلسلة التبريد، بينما تعتمد العصائر على موسمية المواد الأولية، في حين تخضع المعلبات لمعايير تخزين ومراقبة جودة طويلة الأمد. هذا التنوع في المنتجات فرض تعقيدًا متزايدًا في عمليات التخطيط والتنسيق داخل المؤسسة.

تنتج المؤسسة ثلاث عائلات رئيسية من المنتجات:

1. **منتجات الألبان:**
   - ✓ حليب مبستر
   - ✓ ياغورت
   - ✓ جبن طري
2. **العصائر والمشروبات:**
   - ✓ عصائر فواكه طبيعية
   - ✓ مشروبات غير غازية
3. **المعلبات الغذائية:**
   - ✓ طماطم مصبرة
   - ✓ خضر معلبة

ملاحظة تنظيمية: كل عائلة منتجات لها:

- دورة إنتاج مختلفة
- موردون مختلفون
- معايير جودة خاصة

تنشط المؤسسة في سوق يتميز بتواجد منافسين وطنيين كبارًا يتمتعون بهياكل تنظيمية متطورة، إلى جانب مؤسسات محلية صغيرة أكثر مرونة، إضافة إلى منتجات مستوردة تضغط على الأسعار والجودة. كما تعمل المؤسسة في **بيئة** تتسم بتقلب أسعار المواد الأولية، وتشديد القوانين الصحية والرقابة على الجودة، وتغير أذواق المستهلكين.

من الناحية التكنولوجية، تعتمد المؤسسة على خطوط إنتاج **نصف آلية**، ونظام مراقبة جودة مخبري، غير أن نظم المعلومات المعتمدة ما تزال تقليدية، مع ضعف في التكامل والربط الرقمي بين وحدات الإنتاج والإدارة المركزية. أما من حيث التنظيم، فقد احتفظت المؤسسة بالهيكل الذي كان مناسبًا نسبيًا في مرحلة الانطلاق، لكنه أصبح أقل ملاءمة بعد التوسع. إذ تتركز معظم القرارات الاستراتيجية

والمالية والتنظيمية في يد المدير العام، مع وجود عدة مستويات تنظيمية، والصرامة في القوانين واللوائح التنظيمية، وضعف التنسيق الأفقي بين الوحدات المختلفة.
يتكون التنظيم الحالي من:

- المدير العام
- مدير الانتاج
- مدير الموارد البشرية
- مدير المالية والمحاسبة
- مدير التسويق
- رؤساء وحدات الإنتاج
- مصالح وظيفية مساعدة (الجودة – الصيانة – المشتريات)

أدى هذا الوضع إلى بروز عدة إشكالات تنظيمية، من بينها بطء اتخاذ القرار، تداخل الصلاحيات بين الإدارات، ضعف التنسيق بين وحدات الإنتاج، وضغط كبير على القمة الإدارية. وأمام هذه التحديات، بدأت الإدارة العليا تفكر في **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي** بما يتلاءم والعوامل الموقفية التي تعمل فيها بهدف تحسين الأداء التنظيمي ورفع الفعالية والمرونة.

1. حدّد حجم المؤسسة عند الانطلاق وحجمها بعد التوسع، مع ذكر المؤشرات المعتمدة.
2. كيف أثّر تغير حجم المؤسسة (عدد العمال، عدد الوحدات) على متطلبات التنظيم؟
3. هل يمكن اعتبار الهيكل الذي كان مناسبًا في مرحلة الانطلاق ملائمًا بعد التوسع؟ علّل إجابتك.
4. ما نوع تقسيم العمل المعتمد في المؤسسة ؟
5. قيّم مستوى التخصص الوظيفي داخل المؤسسة بعد التوسع.
6. ما إيجابيات وسلبيات هذا المستوى من التخصص على الأداء التنظيمي؟
7. حلّل أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة من حيث:

- التعقيد
- المركزية
- الرسمية

8. كيف ساهمت هذه الأبعاد في ظهور الإشكالات التنظيمية المذكورة في النص؟
9. ما النمط التنظيمي السائد في مؤسسةAGRO-ALGERIA ؟
10. هل يتلاءم هذا النمط مع:

- تنوع المنتجات
- التوسع الجغرافي
- شدة المنافسة

علّل إجابتك بالاعتماد على معطيات النص.
11. صف البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة
12. كيف تؤثر هذه البيئة على اختيار الهيكل التنظيمي؟
13. ما العلاقة بين البيئة الديناميكية والحاجة إلى المرونة التنظيمية؟
14. حدّد طبيعة التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة.
15. هل تتطلب هذه التكنولوجيا تنسيقًا عاليًا بين الوحدات؟ لماذا؟
16. ما الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة؟
17. هل الهيكل التنظيمي الحالي منسجم مع هذه الاستراتيجية؟ علّل.
18. ما آليات التنسيق السائدة ضمنيًا في المؤسسة ؟

19.حدّد مكونات المنظمة الخمسة حسب هنري منتزبرغ في حالة.AGRO-ALGERIA
20.أي مكوّن يهيمن على التنظيم؟ وما أثر ذلك على سير العمل؟
21.استخرج أهم الإشكالات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة.
22.اربط كل إشكال تنظيمي بسبب محتمل من النص (الحجم، الهيكل، المركزية، البيئة.(...
23.اقترح نمط هيكل تنظيمي بديل أكثر ملاءمة لوضعية المؤسسة الحالية.
24.برّر اختيارك بالاعتماد على:

- حجم المؤسسة
- تنوع المنتجات
- البيئة والمنافسة

25.ارسم مخططًا تنظيميًا مبسطًا للهيكل المقترح.