

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علوم التسيير
الموضوع:

تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في
تحقيق فعالية المنظمات – دراسة حالة عينة من المؤسسات
الجزائرية -

إشراف الأستاذ الدكتور
◎ الجودي صاطوري

إعداد الطالب
◎ فؤاد وشاش

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
بوعزة خالد	استاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريش	رئيسا
الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة برج بوعريش	مشرفا ومقررا
عراك عبود الدليبي	أستاذ دكتور مساعد	جامعة الانبار – العراق-	مشرفا مساعدا
عيسات العربي	استاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريش	ممتحنا
بن احسن احسن صلاح الدين	استاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريش	ممتحنا
برباش توفيق	استاذ محاضر أ	جامعة سطيف 01	ممتحنا
عراي محفوظ	استاذ محاضر أ	جامعة البويرة	ممتحنا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة والشكر له أولاً وآخراً على كل نعمة أنعمها علي،
ومنحني العزيمة لإنهاء هذا العمل.

أتقدم بالشكر إلى كل من أعانني في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر أستاذي المشرف ومساعد
المشرف الذين كان لهم الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين سألنا شرف مناقشتهم لأطروحتي.

وإلى كل من وفر لي المعطيات بالدراسة، الكتب ومختلف المراجع والمعلومات التي استعنت بها
لإتمام هذه الدراسة.

وفي الأخير، أتوجه بالشكر إلى أمي وأبي وكل عائلتي الذين شجعوني معنوياً ومادياً طيلة المشوار.

إهداء

إلى من ألبأ إليها في صعابي إلى قءوتي في الحياة أمي الحبببة أطل الله في عمرها وحفظها لنا.
إلى الءى رباني على الفضبلة والأءلاق وكان لي ءرع الأمان الءى اءتمبب به والءى وفر لي مءءلباب
النءاح والءءوق ووجهني إلى طربق الءبر أبب العزبز أطل الله في عمره.
الب رفبقة الءرب زوجتب البب سانءتبب من اءل إءمام هءا العمل
إلى الشموع البب أضاءت لب مشوارب ابنابب الأءزاء
إلى كل من سعءببم ءاكرتبب ولم سعءببم أطروءتبب،
إلبكم ءمببباً أهءبب ءمرة ءهءبب...

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في تحقيق فعالية المنظمات الاعمال .

وقد توصلت الدراسة من خلال جانبها النظري، الى ان الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صائغي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح، ولنجاح الخيار الاستراتيجي في المنظمة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي فعال وكفؤ، أن يكون الهيكل التنظيمي قادر على تنفيذ استراتيجيتها، ولكون الهيكل عنصراً مهماً من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المنظمة قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء من المنظمات المنافسة لأخرى، لذلك هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمات الجزائرية، إذ تبيننا نموذج MILES & SNOW 1978 للدراسة وهي المنقبة ، المدافعة، المستجيبة و الاستراتيجية المحللة كخيارات استراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة وهي الرسمية، المركزية و التعقيد وتأثير هذين المتغيرين على الفاعلية من خلال أبعادها وهي الروح المعنوية، تأهيل العاملين، التخطيط والنمو و الثبات والاستقرار.

تمت الإجابة عن تساؤلات جرى في ضوءها بلورة الإطار النظري وصياغة ستة فرضيات رئيسية اختبرت العلاقات ارتباطاً، وتأثيراً واستندت الدراسة في قياسها للمتغيرات الى مجموعة من المقاييس الجاهزة والمطورة، واخضعت جميعها الى اختبار الصدق والثبات باستعمال معادلة Alpha-Gronbach's، ومن أجل اختبار ذلك قمنا بتصميم استبانة خاصة بناء على أنموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكّمها قمنا بتوزيعها على عينة من المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الكهرومزلية المتواجدة على مستوى الشرق الجزائري، حيث قمنا بتوزيع 107 استبانة ، وقمنا بمعالجة

علاقة التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية المؤسسات - دراسة
حالة عينة من المؤسسات الجزائرية - التجارية

بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة ، لنصل في الاخير الى مجموعة من النتائج.

- المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق، وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية بين التوافق و فعالية المؤسسات، أي ان التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، وهذا تأكيدا على نتائج الدراسات السابقة.
- هناك تأثير ايجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والاجراءات وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة.
- هناك تأثير ايجابي للاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، و يجب على المؤسسة وقبل دخولها في اعمال جديدة أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، الخيار الاستراتيجي، الفعالية التنظيمية.

Abstract

Abstract

This study aimed to analyze the effect of the relationship between the organizational structure and the strategic choice in achieving the effectiveness of business organizations.

The study concluded, through its theoretical aspect, that the strategic choice is that option that meets the needs and priorities of the organization, and is able to achieve its goals from the point of view of decision-makers, and influences it more than any other alternative, which can be implemented successfully, and for the success of the strategic choice of the organization, it is needs an effective and efficient organizational structure that is able to implement its strategy, and because the structure is an important component of the internal environment components that give the organization capabilities and advantages that make it better in performance than other competing organizations, so this study aimed to test the relationship between the strategic choice and the organizational structure and their impact on the effectiveness of industrial organizations Algerian model, as the (MILES & SNOW 1978) model was used for the study, which is the prospective, the defending, the responsive and the analytical strategy, as strategic options, and its relationship with the organizational structure through its three dimensions, which are formal, central, and complexity, and the impact of these two variables on effectiveness through its dimensions Represented by (morale, qualification of workers, planning, growth, steadfastness and stability).

Questions were answered in the light of which the theoretical framework was crystallized and six main hypotheses were formulated that tested the relationships in connection and influence. A special questionnaire was designed based on the approved study model, and after it was arbitrated, it was distributed to a sample of institutions working in the field of electromechanical industries located in the eastern suburbs, where (107) questionnaires were distributed, and their data were processed based on the SPSS program, to do many From the relevant statistical tests, to reach a set of results.

-Algerian institutions with consensus are more effective than those without consensus, and therefore there is a strong correlation between compatibility and performance (effectiveness), meaning that compatibility affects organizational effectiveness in the Algerian institution under study, and this confirms the results of previous studies.

-There is a positive effect of the formal structure on the organizational effectiveness, so that we find that the official processes include defining rules, instructions, policies, and procedures, and all of these govern the effectiveness of the organization.

The effect of the relationship between the organizational structure and the strategic choice in achieving the effectiveness of business organizations. Case study of Algerian organizations

Abstract

-There is a positive impact of the analyzed strategy on organizational effectiveness, as the institution must, before entering into new businesses, make sure of its profitability while ensuring its ability to maintain its market share.

Keywords: organizational structure, strategic choice, organizational effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص
-	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ز	مقدمة
76 - 12	الفصل الأول: الادارة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية
14	المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
14	أولاً: تعريف الادارة الاستراتيجية
17	ثانياً: خصائص الادارة الاستراتيجية
18	ثالثاً: اهمية الادارة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني: نماذج الادارة الاستراتيجية
21	أولاً: مجموعة النماذج المعيارية
23	ثانياً: مجموعة النماذج العملية (الواقعية)
24	ثالثاً: مجموعة النماذج المتوازنة
25	المطلب الثالث: مستويات وخطوات الادارة الاستراتيجية
25	أولاً: خطوات الادارة الاستراتيجية
26	ثانياً: مستويات الادارة الاستراتيجية
29	المبحث الثاني: أساليب التحليل الاستراتيجي
29	المطلب الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي
29	أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي
31	ثانياً: اهداف التحليل الاستراتيجي
32	ثالثاً: أهمية التحليل الاستراتيجي

35	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
35	أولاً: متغيرات البيئة الخارجية
37	ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة
38	ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية
39	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
39	أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية
40	ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية
41	ثالثاً: متغيرات البيئة الداخلية
43	المطلب الرابع: اساليب التحليل الاستراتيجي
44	أولاً: النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفرد LCAG
45	ثانياً: نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG
47	ثالثاً: نموذج مصفوفة ADL
48	رابعاً: مصفوفة اشارة المرور Mckinsey
50	خامساً: نموذج سلسلة القيمة
52	سادساً: نموذج المقارنة المرجعية
53	سابعاً: تحليل مصفوفة SWOT
54	المبحث الثالث: الخيار الاستراتيجي في ضل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال
54	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال
55	أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي
57	ثانياً: عناصر وأهمية التفكير الاستراتيجي
59	ثالثاً: الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال
60	المطلب الثاني : الخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال
60	أولاً: مفهوم الخيار الاستراتيجي
63	ثانياً: أهمية الخيار الاستراتيجي لمنظمات الاعمال
63	ثالثاً العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

64	رابعا هيكل ومراحل صنع الخيار الاستراتيجي
67	المطلب الثالث نماذج الخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال
70	اولا: نموذج H.Mintzberg 1973
70	ثانيا نمودج Gluek1980
71	ثالثا نمودج Boseman & Phatk 1989
71	رابعا نمودج الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter 1980
73	خامسا: نمودج استراتيجيات Miles & Snow
76	خلاصة الفصل الاول
132 -77	الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي في منظمات الاعمال
78	تمهيد
79	المبحث الأول: اساسيات حول التنظيم والهيكل التنظيمي
79	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
80	أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي
82	ثانيا: اهمية الهيكل التنظيمي
84	المطلب الثاني: خصائص ومكونات الهيكل التنظيمي
84	أولا: خصائص الهيكل التنظيمي
86	ثانيا: مكونات الهيكل التنظيمي
88	ثالثا: الليات التنسيق بين مكونات الهيكل التنظيمي
92	المطلب الثالث: انماط الهيكل التنظيمي
93	اولا: النمط الالي
96	ثانيا: النمط العضوي
99	المبحث الثاني: ابعاد الهيكل التنظيمي
103	المطلب الأول: المركزية
105	المطلب الثاني: الرسمية او المعيارية
108	المطلب الثالث: التعقيد

112	المطلب الرابع: نماذج وانواع الهياكل التنظيمية
112	أولاً: النماذج التقليدية
115	ثانياً: النماذج الحديثة
120	المبحث الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال
120	المطلب الأول: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي
123	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية
126	المطلب الثالث: العلاقة التكاملية (التفاعلية) بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
129	المطلب الرابع: المواءمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي
132	خلاصة الفصل الثاني
171-133	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية داخل منظمات الاعمال
134	تمهيد
135	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية
135	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
135	أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية
137	ثانياً: تحديد المصطلحات
138	ثالثاً: التفرقة بين المصطلحات
140	المطلب الثاني: ابعاد واهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
140	أولاً : ابعاد الفعالية التنظيمية
142	ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية
144	ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية
145	المطلب الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في الفعالية التنظيمية
145	أولاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
146	ثانياً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
148	المبحث الثاني: مداخل ونماذج دراسة الفعالية التنظيمية
148	المطلب الأول: المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية

149	أولاً: مدخل الهدف
151	ثانياً: مدخل موارد النظام
152	ثالثاً: مدخل العملية الداخلية
153	المطلب الثاني: المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية
154	أولاً مدخل أصحاب المصلحة
157	ثانياً: مدخل قيم التنافس
159	المطلب الثالث: نماذج الفعالية التنظيمية
160	أولاً نموذج الأنظمة المفتوحة
161	ثانياً: نموذج الأهداف الرشيدة
161	ثالثاً: نموذج العمليات الداخلية
162	رابعاً: نموذج العلاقات الانسانية
162	المبحث الثالث: قياس الفعالية التنظيمية
162	المطلب الأول: مفاهيم ومتطلبات قياس الاداء
165	المطلب الثاني: مقاييس الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين
168	المطلب الثالث: محددات قياس الفعالية
168	أولاً: محددات الفعالية التنظيمية على المدى القصير
168	ثانياً: محددات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط
168	ثالثاً: المحددات الداخلية والخارجية للفعالية التنظيمية
171	خلاصة الفصل الثالث
216-172	الفصل الرابع: دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في تحقيق فعالية المنظمات
173	تمهيد
174	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
174	المطلب الأول نموذج الدراسة
174	أولاً: ابعاد الهيكل التنظيمي

176	ثانيا: نموذج الخيار الاستراتيجي لـ Miles & Snow 1978
177	ثالثا: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
180	المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الدراسة
180	أولا: بناء أداة الدراسة
180	ثانيا: صدق أداة الدراسة
181	ثالثا: الاستبانة في شكلها النهائي
182	المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة
182	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
183	ثانيا: توزيع أداة الدراسة
184	المبحث الثاني اختبار الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية
184	المطلب الأول أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة
184	أولا المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة
186	ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات
187	المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة
187	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
188	ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
190	ثالثا: ثبات أداة الدراسة
191	المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
191	أولا: الخصائص الشخصية
192	ثانيا: الخصائص الوظيفية
196	المبحث الثالث: تشخيص واقع متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات في المؤسسات المبحوثة
196	المطلب الأول: تشخيص واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة
196	أولا: تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي وابعاده في المؤسسات المبحوثة
196	ثانيا : تشخيص واقع الهيكل التنظيمي وابعاده في المؤسسات المبحوثة
197	ثالثا : تشخيص واقع الفعالية التنظيمية وابعادها في المؤسسات المبحوثة

198	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
198	اولا: اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة
198	1- علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي
200	2- علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية
202	3- علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والفعالية
204	المطلب الثالث: اختبار العالقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة
204	1- علاقة التأثير بين الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي
207	2- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة
210	3- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة
213	4- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتغيرين (الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي) على فعالية المؤسسات المبحوثة
216	خلاصة الفصل الرابع
224 -218	خاتمة
238-225	قائمة المراجع
239	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	مضمون التحليل الاستراتيجي	1-1
48	عوامل تقييم الوضعية التنافسية للمنظمة	2-1
56	فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي	3-1
68	أبرز نماذج الخيار لاستراتيجي	4-1
95	مزايا وعيوب النمط الالي	1-2
98	خصائص التركيب الآلي والعضوي	2-2
98	مقارنة بين النمطين الآلي والعضوي	3-2
101	ابعاد الهيكل التنظيمي حسب مفكري علم الادارة	4-2
113	مزايا وعيوب الهيكل الوظيف	5-2
114	مزايا وعيوب الهيكل على أساس الأقسام	6-2
115	مزايا وعيوب الهيكل المصفوفة	7-2
117	مزايا وعيوب هيكل الفريق	8-2
118	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	9-2
120	مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود	10-2
130	نماذج من الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	11-2
139	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والاداء	1-3
156	مؤشرات مدخل أصحاب المصلحة	2-3
158	مقاييس الفاعلية على وفق مدخل القيم المتعارضة	3-3
166	معايير قياس الفعالية التنظيمية عند Campell	4-3
183	عدد الاستبانات الموزعة	1-4
184	عدد الاستبانات الموزعة و المسترجعة	2-4
186	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	3-4

187	المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها	4-4
188	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	5-4
188	معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الخيار الاستراتيجي مع الدرجة الكلية لكل بعد	6-4
189	معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد	7-4
189	معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الفعالية مع الدرجة الكلية لكل بعد	8-4
190	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ	9-4
191	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10-4
192	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11-4
192	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإطار القانوني	12-4
193	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط	13-4
193	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال	14-4
193	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية	15-4
194	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة ككل	16-4
195	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الداخل	17-4
195	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الخارج	18-4
196	تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة	19-4
197	تشخيص واقع الهيكل التنظيمي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة	20-4
197	تشخيص واقع الفعالية وأبعاده في المؤسسات المبحوثة	21-4
198	العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	22-4
199	العلاقة الارتباطية بين مركزية الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	23-4
199	العلاقة الارتباطية بين رسمية الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	24-4
200	العلاقة الارتباطية بين تعقيد الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	25-4
200	العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات المبحوثة	26-4
201	العلاقة الارتباطية بين مركزية الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	27-4

201	العلاقة الارتباطية بين رسمية الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	28-4
202	العلاقة الارتباطية بين تعقيد الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	29-4
202	العلاقة الارتباطية بين الخيار الاستراتيجي والفعالية في المؤسسات المبحوثة	30-4
203	العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المنقبة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	31-4
203	العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	32-4
204	العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	33-4
204	العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجي المستجيب والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة	34-4
205	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	35-4
205	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	36-4
206	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	37-4
207	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	38-4
208	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة	39-4
208	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة	40-4
209	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة	41-4
210	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة	42-4
211	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على	43-4

	فعالية المؤسسات المبحوثة	
211	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة	44-4
212	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة	45-4
213	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة	46-4
214	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي) على فعالية المؤسسات المبحوثة	47-4
214	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي) كمتغيرين مستقلين على فعالية المؤسسات المبحوثة	48-4

ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الانشطة الاساسية للإدارة الاستراتيجية	1-1
17	المهام الخمسة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر Thompson & Strickland	2-1
21	انموذج الاربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية	3-1
22	مراحل الادارة الاستراتيجية (النماذج المعيارية)	4-1
23	مراحل الادارة الاستراتيجية (النموذج الواقعي)	5-1
24	مراحل الادارة الاستراتيجية (النماذج المتوازنة)	6-1
26	عمليات الادارة الاستراتيجية	7-1
45	النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفرد LCAG	8-1
46	نموذج مصفوفة BCG	9-1
50	البنية العامة لمصفوفة McKinsey	10-1
51	بنية نموذج سلسلة القيمة	11-1
53	خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox	12-1
61	موقع الخيار الاستراتيجي وفق تصور Macmillan & Tampoe	13-1
62	انموذج Hach للعملية الاستراتيجية	14-1
65	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	15-1
67	اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة	16-1
72	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.	17-1
86	الأجزاء الأساسية الخمسة في المنظمة	1-2
87	مدير الخط في الوسط	2-2
89	الإشراف المباشر	3-2
90	التكيف المتبادل	4-2
90	التنميط	5-2
91	تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي	6-2

107	أشكال الرسمية	7-2
113	الهيكل الوظيفي	8-2
114	الهيكل على اساس الاقسام	9-2
115	الهيكل المصفوفة	10-2
117	هيكل الفريق	11-2
118	الهيكل الشبكي	12-2
119	الهيكل اللامحدودة (الافتراضية)	13-2
122	العلاقة التبعية ما بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية	14-2
124	نموذج Chandler كما عبر عنه Saias Hall & .	15-2
126	أهم الروابط التي توصلت إليها دراسة Grinyer and Ardekani .	16-2
127	نموذج Burgelman 1983 العلاقة التبادلية ما بين كل من الاستراتيجية والهيكل	17-2
128	مراحل التطور التي تمر بها المنظمات كما في نموذج Ansoff	18-2
139	علاقة الاداء بالفعالية والكفاءة	1-3
149	المدخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية	2-3
155	المجاميع الثلاثة لأصحاب المصالح	3-3
158	المجاميع الثلاثة للقيم المتعارضة	4-3
160	نماذج الفعالية التنظيمية	5-3
161	نموذج الانظمة المفتوحة	6-3
176	العوامل المكونة للتعقيد	1-4
179	الانموذج المقترح للدراسة	2-4

المقدمة العامة

تعيش المنظمات اليوم في بيئة توصف بدرجة عالية من التعقيد، وذلك بسبب إفرازات العولمة والاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات، ورؤوس الأموال، واليد العاملة، وانطلاقاً من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها، وأصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغيير، والعمل على التكيف معه بكل السبل والوسائل المتاحة، ومن هنا فرضت إدارة التغيير نفسها كفلسفة أساسية تحكم المنظمات في سبيل سعيها نحو تحقيق الاستمرار والتطور. كما أفرزت بيئة الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ومطلع القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة أوجب على المنظمات أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، وتحفزها لأجراء تحولات ليست بالبسيطة في كيفية مجاراتها من خلال التغيير في نوعية عملياتها سواء كانت على الصعيد الداخلي، أو ما يتعلق ببيئتها الخارجية أو السوق، لكي تستطيع التأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد.

فالشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام والكفؤ للموارد المحدودة وبما يساعدها على البقاء والاستمرار لذا بررت الحاجة الى وضع استراتيجيات مناسبة واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي والذي يسعى الى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات ليتم انتقاء الخيار المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة والتي يتم توليدها وتطويرها، حيث ان الخيار الاستراتيجي يمثل جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية وهو المعبر عن التوجه العام للمنظمة .

كما اوضح الادب النظري الحديث للإدارة بان الهيكل التنظيمي وسيلة او اداة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيره عليها وتحديد لدور الافراد وطبيعة ونطاق عملهم. والذي يعتبر من العوامل أو المتغيرات الإستراتيجية الداخلية، فهو مجموعة الوظائف و العلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات حيث كل وحدة لديها قدرات معينة من أجل ممارسة مهمتها، أو عملية التنسيق التي تركز على ترابط و تقارب أعمال مختلف الوحدات، وأن المنظمات تهتم باختيار الهيكل التنظيمي الذي يساعدها على تحقيق أهدافها التنظيمية، ومدى مساعدته لها في الاستجابة للحاجة إلى التغييرات التي تحدث طبقاً لظروف بيئة العمل الخاصة بكل منظمة.

وفي الحياة العملية قد نجد صعوبة في تغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي أو إعادة تصميمه استجابة لمتغيرات الخيار الاستراتيجي، وذلك لان التقسيمات العمودية والأفقية في الهيكل ومعايير العمل وإجراءاته ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد هو من تصميم الإدارة العليا وضمن تعليمات وتوجيهات رسمية / مركزية، لا يمكن إجراء التغييرات عليها إلا بحدود ضيقة جداً مما يجعل الخيار الاستراتيجي ذا تأثير محدود جداً على أبعاد ونمط الهيكل التنظيمي.

وبحكم المتغيرات المختلفة المتسارعة في عالم اليوم، فأن منظمات الأعمال قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومرحلة إنتاجية محددة الى منظمات ذات استراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات والمراحل

الإنتاجية وتنوع الأسواق كل ذلك كان له تأثير على الهيكل، لإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم البسيط أما الإستراتيجية المعقدة فأصبحت بحاجة الى هياكل تنظيمية مختلفة، وفي هذه الحالة لابد من وجود حالة الانسجام بين هيكل المنظمة وخياراتها الإستراتيجية من أجل تحقيق فاعلية منظمات الأعمال ونجاحها. تعد الفاعلية التنظيمية موضوعاً جوهرياً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وتظهر أهميتها من خلال ارتباطها المباشر بتقييم أداء المنظمة وعلاقتها الوثيقة والمتصلة بالاهداف والاستراتيجيات، حيث ان الاهداف المسطرة تختلف من منظمة الى اخرى، وحتى داخل المنظمة الواحدة بين اقسامها وتشكيلاتها ومجموعاتها، فان هذا الامر ادى الى زيادة التعقيد والغموض لمفهومها. وعلى الرغم من ان الكثير من الباحثين حاولوا ايجاد مفهوم محدد وواضح للفاعلية، الا ان محاولاتهم لم تؤد الى وضع اسس مقبولة وشاملة لتخمين فاعلية المنظمة، لان دراساتهم اعتمدت على قضايا وقواعد نسبية. لذلك تبقى مشكلة تحديد فاعلية المنظمة وقياسها مشكلة حساسة، تثير العديد من التساؤلات في جميع منظمات الاعمال بلا استثناء، الصغيرة منها والكبيرة.

وبهذا فإن الانطلاقة من حقيقة أن المنظمات موجودة لتلبية احتياجات البيئة، فان هذه الأخيرة هي الأخرى مصدر الحياة لكل المنظمات و في ظل التغيرات البيئية المتسارعة كظهور التكنولوجيا المتقدمة، العولمة، والمنافسة المحلية والعالمية الشديدة و غيرها من عوامل عدم التأكد البيئي، فإن المنظمات ملزمة لمواجهة هذه التحديات، و هذا ما أثبتته المدرسة الموقفية ، حيث سعت إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة و بيئتها الخارجية، فأنصار هذه المدرسة سعوا إلى تحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر في قرارات تصميم الأعمال، و بالتالي تحديد المتغيرات و الأبعاد البيئية بما يساعد المنظمة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها، لغاية نهائية تسعى دائماً المنظمة لتحقيقها و هي النجاح في ظل تصميمها الخاص، كل هذه التحديات تدفع بالمنظمة لضرورة الاستجابة لهذه التغيرات لكي تتمكن من البقاء و النمو.

وأحد أهم هذه المتغيرات التي تتحمل عبء الاستجابة هو الهيكل التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و لأن إستراتيجية المنظمة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعاً من الترابط والتوافق بين الهيكل التنظيمي والخيار الإستراتيجي، ما ينطبق على مقولة **Chandler** الهيكل يتبع الإستراتيجية بحيث نجد أن هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات في الإستراتيجية. **إشكالية الدراسة:** من خلال توافق كل من الاهداف والخطط الاستراتيجية والامكانيات في ظل خيار استراتيجي مناسب مع العوامل البيئية الداخلية ومن خلال التركيز على الهيكل التنظيمي باعتباره احد هذه العوامل، نجد **Chandler 1962** يؤكد على ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، باعتبار ان نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الخيار الإستراتيجي¹. اما **Miles et Snow 1978** فاثبتا ان تصميم المنظمات يتم بالاعتماد على

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1988، ص 154

الخيارات الاستراتيجية (المدافعة، المنقبة، المحللة و المستجيبة)، مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية التي تواجه المنظمة¹. اما وجهة نظر **Child 1972** فقد اثبت ان عملية تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ان يتواكب الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وان الفعالية ما هي الا نتيجة هذا التكيف (الاستراتيجية والهيكل التنظيمي)².

ومن خلال هذه المعضلة الفكرية تبرز مشكلة الدراسة لإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من خلال الاجابة على السؤال التالي؟

الى أي مدى يؤثر التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية ؟
ومن اجل الاجابة على هذه الاشكالية قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباط بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ؟
- ما تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ؟
- وما تأثير العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ؟
- هل أن العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي لها تأثير في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من اشكالية والأنموذج الذي سيطبق في الدراسة، قمنا بتبني فرضيات رئيسية بحيث سيتم اختبار مدى صحتها إحصائيا، تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة؛
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والفاعلية في المؤسسات المبحوثة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الفعالية في المؤسسات المبحوثة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الفعالية في المؤسسات المبحوثة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهمية موضوع الدراسة من خلال البعد العلمي وأيضاً العملي وهذا ما نلخصه كما يلي:

من الناحية النظرية: تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تناولت واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال ادارة الاعمال . وقد تناولت هذه الدراسة عنصرين مهمين بات تأثيرهما كبيرا على منظمات الأعمال فالخيار الإستراتيجي نشاط إداري تمارسه الإدارة العليا في المنظمة وهو نتاج إبداعي، ومتى ما

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 113-228.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، طبعة أولى، 2006، ص 150.

أحسن اختيار البديل المناسب تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها. كما أن الهيكل التنظيمي هو الآلية التي من خلالها تقوم الإدارة بالتوجيه والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات والأشرف على نشاط المنظمة لضمان تحقيق أهدافها.

من الناحية التطبيقية : تظهر أهمية الدراسة انطلاقاً من كونها تعتبر من بين أوائل الدراسات على حد علم الباحث التي تطرقت إلى موضوع اثر العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية المنظمات من حيث تحليل واقعهما وآليات تفعيلهما في بيئة الأعمال الجزائرية، كما أن الباحث ومن خلال المسح المكتبي الذي قام به توصل إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة اثر العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سيظهر جلياً من خلال استقراء الدراسات السابقة لاحقاً.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول بأن هذه الدراسة تعتبر مهمة بالنسبة لأطراف عدة من بينهم القيادات الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة،

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الالكترونيات والكهرومنرلية ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية لكل من الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في ميدان ادارة الاعمال؛
- التأكيد على أهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات؛
- تحديد طبيعة العلاقة القائمة ، واتجاهها ، وحجمها بين ابعاد الهيكل التنظيمي و الخيار الاستراتيجي؛
- تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة؛
- تحديد مدى ملائمة ابعاد الهيكل التنظيمي مع الخيار الاستراتيجي ، ومن ثم تحديد مدى دعمها للخيار الاستراتيجي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية؛
- محاولة بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، ومن خلاله يقدم الأنموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الفاعلية التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع: يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع الى شقين دوافع ذاتية واخرى موضوعية

1- الأسباب الذاتية : تتمثل الأسباب الذاتية في اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- يندرج موضوع الدراسة ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وانه يتناول موضوع مهم بالنسبة لتخصص ادارة اعمال والذي يعتبر من اهم المتغيرات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي داخل المنظمات، والتي تعتبر حجر الزاوية في نجاح المنظمات وبقائها ونموها، وذلك من خلال الترابط والتناسق الموجود بين هاذين المتغيرين؛

- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التنظيم الاستراتيجي والتنظيم الهيكلي داخل منظمات الاعمال؛

- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى العلاقة بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي واثرها على فعالية المنظمات، وذلك من اجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على فهم هذه العلاقة والاستفادة منها لتطوير المؤسسات المبحوثة.

2- الأسباب الموضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية في اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- انطلاقا من الدراسة التي قام بها الباحث في مرحلة الماجستير والتي كانت حول علاقة الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية في المنظمات. حيث توصلنا إلى أن الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي هما مكملان لبعضهما البعض . الامر الذي حفزنا كثيرا على تطوير هذا الموضوع ومحاولة ربطه بأحد الدعائم الأساسية لنمو وازدهار المنظمات الا وهو الفعالية التنظيمية .

- حاجة المنظمات الجزائرية وخصوصا الاقتصادية منها إلى إصلاحات تنظيمية يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي .

- ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع محددات الهيكل التنظيمي ودراسة اهم العلاقات التي تربط الهيكل التنظيمي بالمتغيرات الاخرى من بنية وتكنولوجيا ودورة حياة المنظمة . لذا نرجو الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

المنهج المتبع في الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعمد أساسا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بالخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية. أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات التي تعمل في مجال صناعة وتركيب مختلف الاجهزة الالكترونية و الاجهزة الكهرومزلية بهدف معرفة مستوى التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي ومدى تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمات. بالإضافة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية ما بين كل من الخيار الاستراتيجي وكل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية وكذا علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي وكل من الخيار الاستراتيجي و الفعالية التنظيمية وكذا درجة الارتباط بين كل من الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.

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

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات، اي ان المتغير المستقل هو كل من الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، اما المتغير التابع هو الفعالية التنظيمية .

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو التأكيد على أن الخيار الاستراتيجي متمثل في نموذج **Miles et Snow** 1978 والمتمثل في اربع استراتيجيات وهي المحللة، المنقبة، المستجيبة و المدافعة، اما الهيكل التنظيمي المتمثل في ثلاثة ابعاد وهي الرسمية، التعقيد و المركزية، هذا من جهة والفعالية التنظيمية والمتمثلة في الروح المعنوية، تاهيل العاملين، التخطيط والنمو و الثبات والاستقرار .

- **الحدود المكانية:** قمنا بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة داخل مجموعة من المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة وتركيب مختلف الاجهزة الالكترونية و الاجهزة الكهرومزلية، والتي تنشط على مستوى الشرق الجزائري، بسبب مكانتها الكبيرة على المستوى المحلي نظرا نظرا لطبيعة وحساسية منتجاتها.

- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة على عينة محددة والمتمثلة في مالك المؤسسة او المسير الرئيسي للمؤسسة، وذلك من قياس وتحليل اثر التفاعل بين متغيرات الدراسة .

- **الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من سبتمبر 2019 الى غاية نهاية سنة 2022، اما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة، والتي تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات فقد كانت خلال سنة 2021 وذلك راجع الى تفشي فيروس كوفيد الذي لم يسمح لنا بالتوزيع على اكبر قدر ممكن من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال فاكنتينا فقط بالمؤسسات التي تتواجد على المستوى الشرقي وبالاخص ولاية برج بوعريج وولاية سطيف

الدراسات السابقة: من أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراساتنا ما يلي:

1- دراسة (Fredrickson,1986) **"The Strategic Decision Process and Organizational Structure"**

عملية القرار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي: وقد تناول (Fredrickson) في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي أبعاد المركزية، الرسمية، و التعقيد، و قدم شرحا لخصائص عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسته تأثر عملية القرارات الاستراتيجية عندما يكون أحد أبعاد الهيكل التنظيمي هو المهيمن مع إمكانية تواجد مشترك لاكثر من بعد .بالإضافة إلى تأكيد نتائج دراسته صحة الفرضية التي وضعها و بين أن لكل بعد تأثيرا واضحا على الاستراتيجية إذ ينصب تأثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتكوين الاستراتيجية النهائية، كما تحدد درجة المركزية مدى تكاملها وشمولها هذه العملية. أما البعد الثاني المتمثل بالرسمية فيكون له تأثير بالغ على عملية صنع القرار الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي عموما.

أما البعد الثالث المتمثل بالتعقيد فيكون له اثر في توضيح أهداف الأفراد مما يجعل من الصعوبة جعل أهداف المنظمة ذات الأثر الأكبر على عملية صنع القرار، أي أن بعد التعقيد هو المدى الذي

يؤثر على قدرة المنظمة و تكامل قراراتها بشكل شامل لاجل بناء الاستراتيجية الكلية ، ولابد من التأكيد على أن السلطة فيها تميل نحو المركزية.

و تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة (Fredrickson) في تناولها للخيار الاستراتيجي و أبعاد الهيكل التنظيمي ذاتها (المركزية، الرسمية، التعقيد) وفي تناولها الآلية أو العملية التي يتخذ فيها القرار و ليس نتائج هذا القرار أو اختياراته، في حين تختلف عنها في كونها تناولت نمط الهيكل التنظيمي و ليس مضافا إلى الأبعاد الهيكلية السابقة الذكر

2- دراسة (Miller 1987) " Strategy Making and Structure: Analysis and Implication for Performance

علاقة بالأداء : اختارت الدراسة عينة من (97) شركة بشكل عشوائي من قائمة من إصدار إحدى المنظمات التجارية، و اعتمدت في عملية جمع البيانات بصورة أساسية استمارة استبيان خاصة بهذه الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الهيكل الرسمي و عمليات صنع الاستراتيجية، وقد بينت إن هياكل المنظمات وعمليات صياغة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على بعضها، و تناولت دراسته الهيكل التنظيمي منظورا إليه من أربعة أبعاد هي " المركزية، الرسمية ، التعقيد ، والدمج" ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و خصوصا فيما يتعلق بموضوع دراستنا الحالية هو: أن هناك العديد من العلاقات بين صياغة الاستراتيجية و الهيكل و خاصة لبعدي الرسمية و المركزية و فيما يتعلق بالتعقيد فإنه غالبا مالا تكون له علاقة مهمة بصياغة الاستراتيجية.

و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Miller) في تناولها لنفس المتغيرات و الأبعاد و خصوصا المركزية، الرسمية، التعقيد و كذلك في اعتماد دراستنا الحالية في عملية جمع البيانات بصورة أساسية على استمارة الاستبيان.

في حين تختلف عنها في كونها تناولت ثلاثة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي وهي (المركزية، الرسمية، التعقيد)، بينما تناولت دراسة (Miller) بالإضافة إلى هذه الأبعاد بعد الدمج

3- دراسة الشاهد 1989 " دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المحدودة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

طبيعة ودرجة تأثير كل من استراتيجية المنظمة و هيكلها التنظيمي على أدائها ، حيث عد الباحث كل من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي من العوامل المهمة في تحديد أداء المنظمات بشكل عام. و تبعا لذلك فقد عد الباحث كل من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية والمؤثرة في تحديد أداء المنظمة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي هي النتائج التالية:

- هناك علاقة توافق بين طبيعة الاستراتيجية الصناعية المتبناة في المؤسسة و بين هيكلها التنظيمي ، بحيث يكون لكل استراتيجية هيكل تنظيمي خاص بها.

- عدم وجود علاقة بين أداء المؤسسات الصناعية و الهيكل التنظيمي الخاص بها .
- هناك علاقة بين طبيعة الاستراتيجية المتبناة و بين أداء المؤسسة، حيث كان أداء المؤسسات الصناعية التي تتبنى استراتيجية التركيز مرتفعا في الغالب نتيجة ملاءمة هذه الاستراتيجية لطبيعة المؤسسة و خصائصها الداخلية

و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الشاهد في تناولها لاستراتيجية الشركة ، وابعاد الهيكل التنظيمي ذاتها " المركزية، الرسمية، التعقيد" وفي تناولها الآلية أو العملية التي يتخذ فيها القرار و ليس نتائج هذا القرار أو اختياراته.في حين تختلف عنها في كونها تناولت العلاقة و الأثر لكل من الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي (أي مدى علاقة وتأثير كل منهما بالآخر)، فيما قامت دراسته بربط كل من المتغيرين بالأداء

4-دراسة الروسان 1997 " اثر العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري " و اختارت الدراسة مجموعة من شركات الأدوية ميدانا لتطبيق الدراسة فيها، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة و درجة تأثير كل من الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو بناء نموذج للعلاقة بين العلاقات الاستراتيجية و الأداء التصديري، حيث و ضحت الدراسة الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي في التوجه العالمي للأسواق الخارجية ، وكذلك توسيع دائرة تأثير الميزة التنافسية في أسواق جديدة. و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (الروسان) في تناولها عملية الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ، في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي و ليس أي محور من المحاور السابقة الذكر في صياغة الاستراتيجية .

5-دراسة أثير العاني 2002 " التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي:العلاقة و الأثر" و اختارت هذه الدراسة وزارة الصناعة و المعادن من خلال القيام بدراسة استطلاعية لآراء المدراء العامين في الوزارة ميدانا لتطبيق الدراسة فيه، و هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة الدراسة و من ثم تحديد درجة الأبعاد الهيكلية التي شخضت في هيكلها التنظيمي و أيضا طبيعة النمط الهيكلي الذي اتصف به هذا الهيكل من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي أن الهيكل التنظيمي عموما لا يساهم في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة لارتفاع درجة المركزية و الرسمية بشكل عام وللارتباط الضعيف بين عملية التخطيط الاستراتيجي و بعد التعقيد الهيكلي.كما استنتجت الدراسة انخفاض القوة التأثيرية لعملية التخطيط الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي بما يتفق مع صحة تشخيص الباحث لمشكلة الدراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (العاني) في تناولها للهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تناولها الأبعاد ذاتها (المركزية ، الرسمية، التعقيد) و كذلك نمط الهيكل الآلي أو العضوي، في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي و ليس التخطيط الاستراتيجي.

6-دراسة القطب 2002 " الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية" : و اختارت هذه

الدراسة عددا من شركات التأمين الأردنية ميدانا لتطبيق الدراسة فيها، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة في اعتماد خيارات المستوى الكلي المتمثلة بالنمو أو الاستقرار أو التراجع و عددا كمتغيرات مستقلة مؤثرة في الميزة التنافسية و تربط بينها مؤشرات الأداء المالي و تحددت مشكلة الدراسة على وفق عدة أبعاد تمثلت في عدم اعتماد الشركات عينة البحث على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني خيار ستراتيحي يكون قادرا على تلبية احتياجاتها.

و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي عدم اعتماد الشركات عينة البحث على هيكل محدد لصنع الخيار الاستراتيجي و افتقار هذه الشركات للمنهج العلمي لتحليل عناصر بيئتها الخارجية خصوصا التنافسية منها.

و تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة (القطب) في تناولها للخيار الاستراتيجي. في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي و علاقته بالهيكل التنظيمي وليس بالميزة التنافسية كما في دراسة القطب.

مساهمة الدراسات السابقة:

بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة يمكننا التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية:

1- عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر على حد علم الباحث حاولت الربط ما بين متغيرات الدراسة الحالية.

2- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسات الجزائرية.

3- أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين مفهوم الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي بالتحليل والبحث ركزت فقط على العلاقة بين هذين المتغيرين ولم تربط هذه العلاقة مع الفعالية .

4- ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت اثر العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي واثرها على فعالية المنظمات.

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة ما بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي واثر هذه العلاقة على فعالية المنظمات، كما انها أيضا تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع الاعلاقة بين المتغيرين السابقين من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات والتي تنشط في مجال واحد وهو الصناعات الكهرومالية في الضاحية الشرقية من الجزائرية.

تقسيمات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى اربعة فصول أساسية حيث سنتناول في الفصل الأول الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال من خلاله سنتعرف على الخيار الاستراتيجي وكذا اهم النماذج الاستراتيجية المتاحة امام الباحثين اما الفصل الثاني فسننترق من خلاله الى الهيكل التنظيمي وسنتناول فيه بالتفصيل تاثير نظري للهيكل التنظيمي داخل المنظمات فكذا ابعاد الهيكل التنظيمي واهم الانواع للهايكل التنظيمية ، اما الفصل الثالث فخصص للفعالية التنظيمية ونماذج قياسها ، اما الفصل الرابع فخصص ليشمل الدراسة التطبيقية والتي من خلاله تناولنا مجموعة من النقاط والمتمثلة في دراسة عينة البحث دراسة قياسية لكل من الخيار الإستراتيجي ، الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية فيما يخص تحديد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، تأثير الإستراتيجية على الفعالية، و أيضا تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية، ثم في الأخير تم تحديد تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على الفعالية التنظيمية على مؤسسات قطاع الصناعات الكهرومنزلية.

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في منظمات الأعمال

تمهيد:

يرى الاستراتيجيون أن (الخيار الاستراتيجي) هو نتاج عملية صياغة الاستراتيجية ويمثل استراتيجية المنظمة التي تحقق رسالتها وأهدافها طويلة الأمد وهو القادر على جعل أداء المنظمة متميزاً عن أداء المنافسين، ولكن ورغم هذه الأهمية، فإن استراتيجية المنظمة لا تستطيع أن تحقق الغرض المطلوب منها إلا إذا تم تنفيذها بالشكل الصحيح وهذا ما يدعو للاهتمام بعملية تنفيذ الاستراتيجية حيث تتطلب هذه العملية. أولاً تهيئة المتغيرات التنظيمية التي تحدد نجاح عملية التنفيذ ويأتي في مقدمتها الهيكل التنظيمي. ثانياً تشخيص مستوى الاستراتيجية، فهناك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، وإن لكل مستوى استراتيجيات تتوافق مع أهداف المنظمة عند ذلك المستوى وتتوافق مع أنشطتها الداخلية والخارجية والإطار الزمني وقياس مستوى الأداء.

كذلك فإن هناك نماذج عديدة للخيار الاستراتيجي، تم التركيز على دراسة أهم هذه النماذج وهي أنموذج (Miles & Snow, 1978) وأنموذج (Porter, 1980) حيث سيتم اعتماد أنموذج (Miles & Snow, 1978) لأغراض الجانب العملي لأسباب تم توضيحها في متن المبحث.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث تناول المبحث الأولى الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد خصص للتحليل الاستراتيجي والمبحث الثالث هو الخيار الاستراتيجي في ظل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

المبحث الأول: المبحث الاول الادارة الاستراتيجية

شهدت العقود الاخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطورا مماثلا في الفكر الاداري، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها علي صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الاعمال ، وزيادة توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الادارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه، الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة، لتلبية حاجة الادارة لاستقراء المستقبل ، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد علي فهم وادراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات ، وانسجاما مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف، اذ تهدف الادارة الاستراتيجية بفكرها الي ازالة الطريق امام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة .

ومن اجل فهم طبيعة الحاجة الي الادارة الاستراتيجية، سيتم التطرق في هذا المبحث الي الادارة الاستراتيجية كحقل للدراسة وطبيعة الادارة الاستراتيجية من خلال توضيح مفاهيم الادارة الاستراتيجية ومستوياتها وابعادها ومبادئها الاساسية.

المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

تزايدت في السنوات الاخيرة استعمال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ضمن المفهوم الاداري الحديث الذي علي المنظمة استعماله اذا ما أرادت أن يكتب لها النجاح وأن تصل الي تحقيق الاهداف و هذه الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية بدأت تملئها الظروف التنافسية بين الشركات سواء من خلال الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية بعد أن شهدت الدول انفتاح اقتصادي فيما بينها، وتركز الإدارة الاستراتيجية أيضا على العلاقة الطويلة الأجل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها كذلك من خلال تحديد المهام والأهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها كذلك ضمن تحليل الظروف البيئية للمنظمة.

اولا: تعريف الادارة الاستراتيجية: تعتبر كل من الإدارة والتخطيط الاستراتيجي نوعا من انواع التخطيط الذي يستند الي فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة واخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية كمحاولة التعرف على الفرص والمخاطر كذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الامكان¹. كما يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على انها عملية متابعة وادارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها². في حين ان التقرير الفيدرالي عرف الادارة الاستراتيجية بانها عملية متواصلة يقوم بها الاعضاء من القادة في المنظمات باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الي الاجراءات المطلوبة

¹ Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). "**Strategic Management: concepts**", Prentice- Hall international, U.S.A.P 145.

² Higgin, James .Organizational Policy And Strategic Managment, 3 ed , Prentice- Hall international, U.S.A. 1986.P 3.

لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية¹. كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية إدارية ممنهجة تعكس ادراك المستقبل وتحديد ابعاده، من خلال أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشاكل للمنظمة في بيئة المستقبل²، وعرفها مصطفى احمد علي أنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد اسلوبا ومسارا لبلوغ الأهداف الطويلة الاجل باستخدام موارد وتحديد المهام³. وعرفت كذلك على أنها العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي⁴. ويرى كل من **Hunger and Wheelen** ان الإدارة الاستراتيجية هي تنمية وتكوين خطط طويلة الاجل للتعامل بفعالية مع بعض الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية⁵. اما كل من **Kuehl and Lamping** فيرون ان الإدارة الاستراتيجية انها عملية تحدد من خلالها المنظمة اهدافها الطويلة الامد، وكيفية تحقيق تلك الأهداف⁶. وبصفة عامة يمكن القول ان الاستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الادارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق اهدافها بطريقة مميزة⁷. كما قدم لنا كل من **Qihong Jiang** و **Tiorini Alis &** ان الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحليل الوضع الراهن وتنمية استراتيجيات ملائمة ووضع موضع التنفيذ وتقييمها وتعديلها او تغيير هذه الاستراتيجيات حسب الحاجة، عادة ما تسمى هذه الأنشطة بتحليل الوضع، صياغة الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، و تنفيذ الاستراتيجية، و تقييم هذه الاستراتيجية⁸، والشكل التالي يبين لنا الأنشطة الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

¹ Federation union Report, (1997) "**the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers**" Prentice- Hall international, U.S.A.P 241.

² الغالبي طاهر سعيد، **فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتحدد الاساليب**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 10، 1995، ص 62.

³ مصطفى احمد، **الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الارهاب**، مجلة الفكر الشرطي القيادة العامة للشرطة الشارقة، المجلد 8 العدد 2، الشارقة 1999، ص 71

⁴ احمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 125.

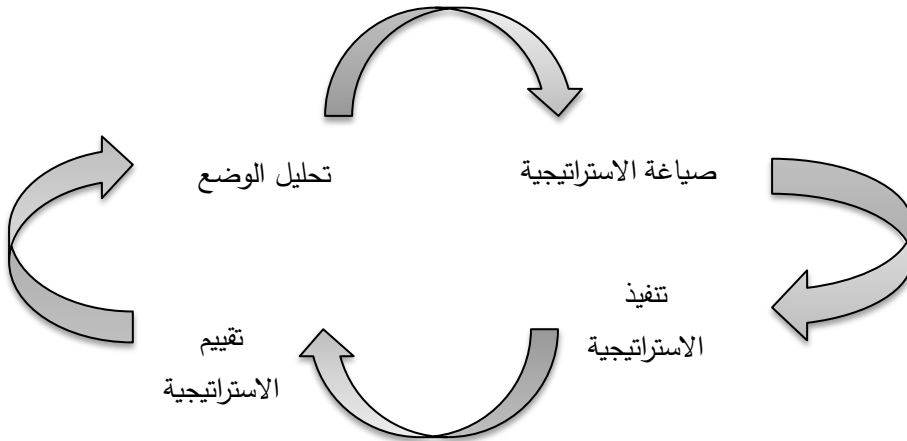
⁵ Hunger, j.d. and wheelen, t.l. (1997) "**strategic managment**" 6 th edition, an imprint of addison wesley longman.inc P 10 .

⁶ Kuehl,c and lamping,p.(1990)"**small business planning and managment forth worth,the dryden press,new york,london, P 232 .**

⁷ Guleck, WF. Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book, Co 1980.P 10-12.

⁸ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia,op cit.P3.

الشكل رقم 1-1 الأنشطة الأساسية للإدارة الاستراتيجية



Source : Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). **Strategic Management in East Asia SMEs**: The Case Study of SMEs in China and Indonesia. Master Thesis in Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, p4.

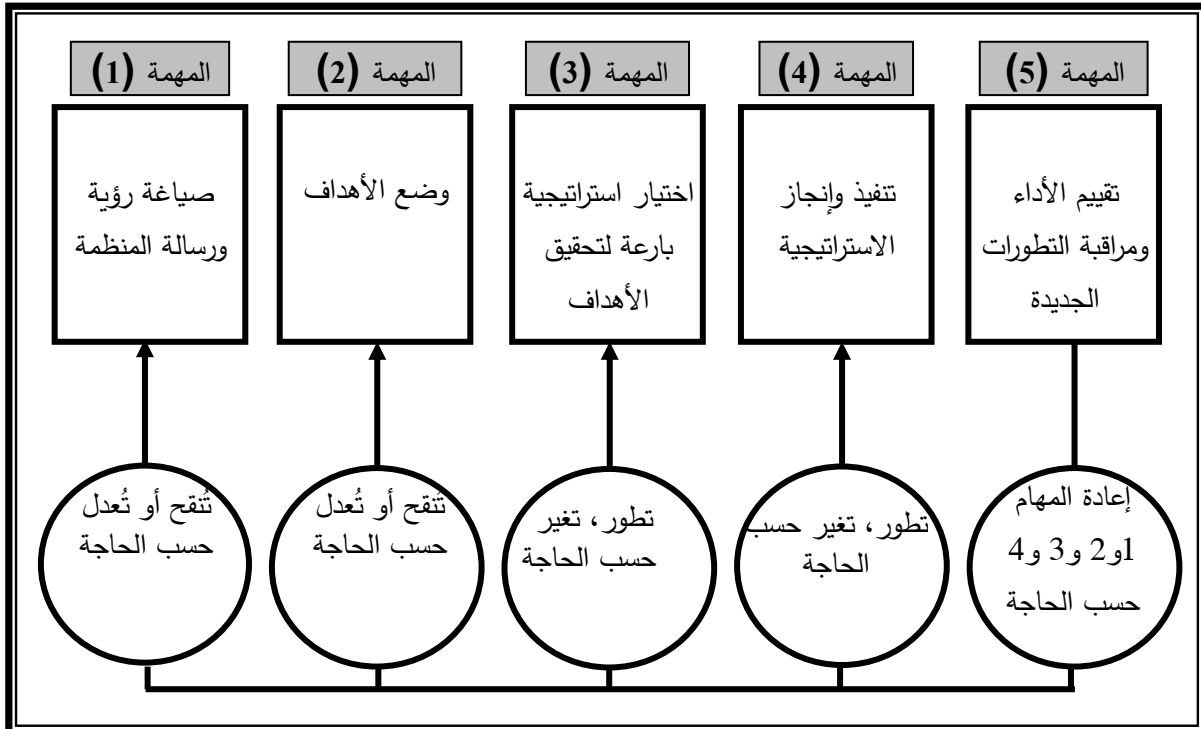
ويرسم (Thompson & Strickland) صورة واضحة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل (1-2) الذي يبين مهامها الخمس¹.

- 1- صياغة رؤية ورسالة المنظمة؛
 - 2- وضع الأهداف وتعني تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مخرجات أداء محددة من أجل تحقيقها؛
 - 3- اختيار استراتيجية بارعة لتحقيق المخرجات المرغوب تحقيقها؛
 - 4- تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية؛
 - 5- تقييم الأداء ومراقبة التطورات الجديدة، والقيام بتعديل مهام عملية الاستراتيجية حسب ما تقتضي به الحاجة في ضوء التجربة، وظروف التغيير، والفرص والأفكار الجديدة، لذلك فالتقييم عملية مستمرة.
- كما هي واضحة في الشكل الموالي.

¹ Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.P 04 .

الشكل رقم (1- 2) المهام الخمسة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر Thompson & Strickland

Strickland



Source : Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.P 4 .

ثانيا خصائص الإدارة الاستراتيجية: تتميز الإدارة الاستراتيجية بخصائص عدة يمكن إجمالها بالاتي¹:

- 1- الآثار طويلة الأمد: يحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى نظرة طويلة الأمد حيث أنه يحدث تغيرات جوهرية هامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير؛
- 2- المشاركة الواسعة: يتطلب الإدارة الاستراتيجية لما له من دور رائد في تطوير المنظمات إلى عمل جماعي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى العاملين وحتى الجمهور؛
- 3- المرونة: تتميز الإدارة الاستراتيجية بالمرونة مع توفر الخطط البديلة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
- 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى الإدارة الاستراتيجية لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أم التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 5- المستقبلية: الإدارة الاستراتيجية هو استقراء للمستقبل من خلال القراءة المعمقة للماضي والحاضر حيث يعتبر نظرة مستقبلية؛
- 6- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

¹ الكرخي مجيد، الإدارة الاستراتيجية عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 55.

و يقول (Beam 1993) أن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة لمتغيرات والمعطيات البيئية، كما ن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها، الى أن عملية الإدارة الاستراتيجية الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص كالآتي¹:

- يجب أن تدعم بالعمل ولا تعتمد على التنبؤات؛
- الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح؛
- تتسم بالشمول و التكاملية؛
- تطور من خلال فريق عمل متكامل؛
- الابتعاد عن التفاصيل غير المبررة؛
- يجب أن تراعي وجهات نظر العملاء وحاجات السوق؛
- نظرة بعيدة لواقع المنظمة (البيئة الداخلية) كالأبعاد البيئية (البيئة الخارجية)؛
- القدرة علي اقتناص الفرص الممكنة في البيئة الخارجية؛
- تتسم بالمغامرة والقدرة علي الهجوم؛
- التحلي بالواقعية وليس المساومات السياسية؛
- تتحلي بالتوسعية المنفتحة وليس الدفاع المنمش؛
- تحتوي على معايير ومؤشرات واضحة؛
- عملية مستمرة وليست عملية عرضية.

ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية: تحقق المنظمات التي تعني بالإدارة عملياتها الكثير من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية. ومنها التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها عملها. وبشكل عام تشير البحوث والدراسات الي ان تبني ادارة المنظمة للإدارة الاستراتيجية يساعدها علي توضيح الرؤية المستقبلية للعمل والتعامل مع الظروف و المستجدات، وامكانية التكيف مع هذه المتغيرات. فضلا عن ذلك انها تساعد علي ايجاد افكار ابداعية جديدة وتبنيها يؤدي الي تطوير قابليات وقدرات المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي، فضلا عن تحديد اسس الحاجة للتغيير والنظر اليه كفرصة وليس كتهديد. كما تستطيع الادارة الاستراتيجية ان تضع اسس علمية لتخصيص الموارد، ولا سيما النادر منها، وتوزيعها علي مختلف وحدات الاعمال والانشطة الوظيفية بصورة عقلانية ورشيدة². لقد زادت اهمية الادارة الاستراتيجية نتيجة للبيئة المعقدة والغير مستقرة للإدارة وتواجه منظمات الاعمال الكثيرة من التحديات يمكن ان نوجزها في النقاط التالية³:

¹ Bean, William (1993) "strategic planning that makes things happy". Human Resources Development press, Inc P 18-21.

² Dess.G G et al **Strategic Management** , Mc Graw-Hill, 2005, P113 .

³ Taylor ,B **Introducing strategic Management**, Long- Range Planning, 1973 , P 113.

- 1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية. ان الزيادة في سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، واهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، واصبحت ظاهرة التغيير السمة الجوهرية منذ العقد الاخير من القرن الماضي، ويتمثل هذا التغيير في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية و التقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال. ومن اهم وظائف الادارة الاستراتيجية هو التقليل او التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، ومن خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلالها التوافق بين المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.
 - 2- دعم المركز التنافسي. تدعم الادارة الاستراتيجية منظمة الاعمال كافة وتسهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية.
 - 3- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة. تسهم الادارة الاستراتيجية في وضع الخطط الطويلة الامد للحصول على المواد الاولية ومصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة تتلائم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقض الحاصل في الموارد الطبيعية.
 - 4- تسهم الادارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء. وتنمية القدرة على التفكير في المستقبل.
 - 5- توفر الادارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في التخطيط لتحقيق اهداف المنظمة وتنفيذها.
 - 6- تسهم الادارة الاستراتيجية في التوجه للعناية بالمعرفة بوصفها قوة استراتيجية وميزة تنافسية لايجاد المنتجات الجديدة وتطوير معايير الاداء التنظيمي، وزيادة امكانية الادارة على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات كما تتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية والتي تتضمن انتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الاعمال.
- كما تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها، وقد تعمق البعض حول فاعلية هذا النوع من الإدارات، وبالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية تستهلك الموارد هو عملية هامة للمنظمات كافة. وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية الإدارة الاستراتيجية إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق الصعوبات الناتجة عنها.

والإدارة الاستراتيجية تساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها¹.

ومما سبق تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية²:

- الإدارة الاستراتيجية تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة؛
- تكفل النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء كالمستشارين أو المدراء كالتنفيذيين؛
- تكفل الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي؛
- تعطي الفرصة الأفضل والأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية والموارد البشرية الأفضل؛
- وضع خطط مرحلية كافية وملائمة للإدارة الاستراتيجية طويلة الأمد.

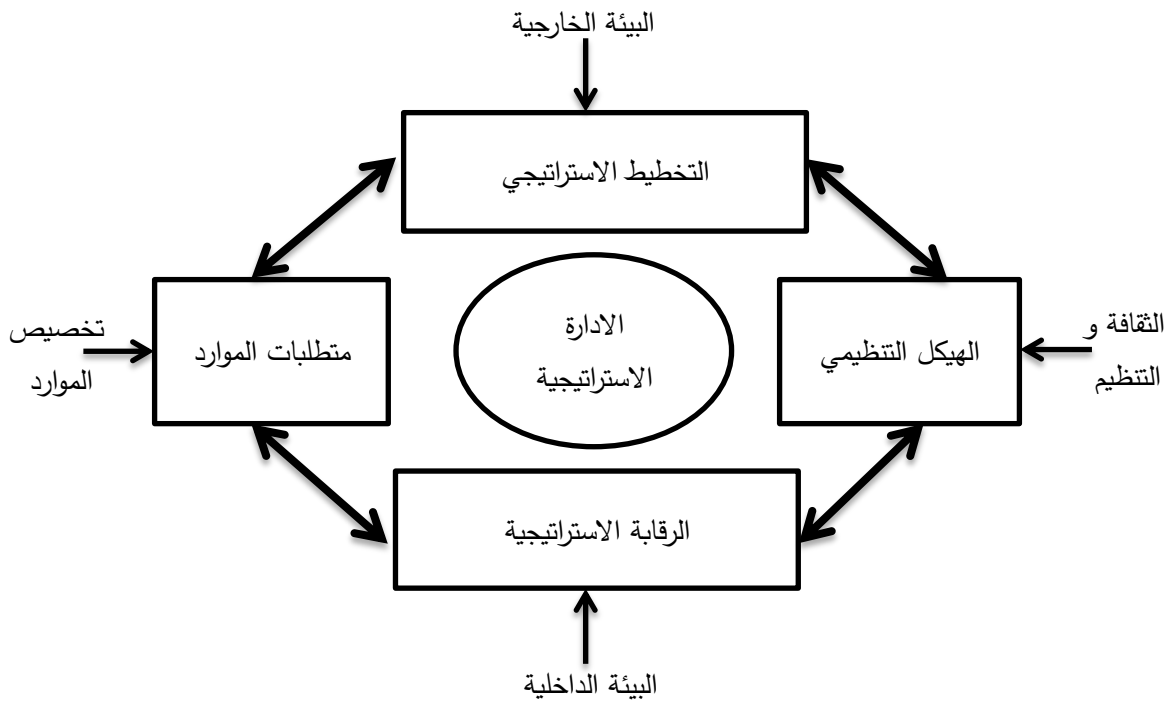
المطلب الثاني نماذج الإدارة الاستراتيجية:

لقد قام (Rowe.1994) بتقديم مدخل نظامي لمختلف عمليات الإدارة الاستراتيجية حيث بينو ان الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها علي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة و ان هدفها الاساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة و البيئة الخارجية من اجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي الي تحقيق الاهداف الرئيسية والمحافظة علي القيم للمنظمة، وفيما يلي نموذج الاربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية و الذي تبناه Rowe كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مساعدة ماجد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص 80.

² الوليد بشار، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عصرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010، ص 80.

الشكل رقم 1-3 نموذج الاربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية



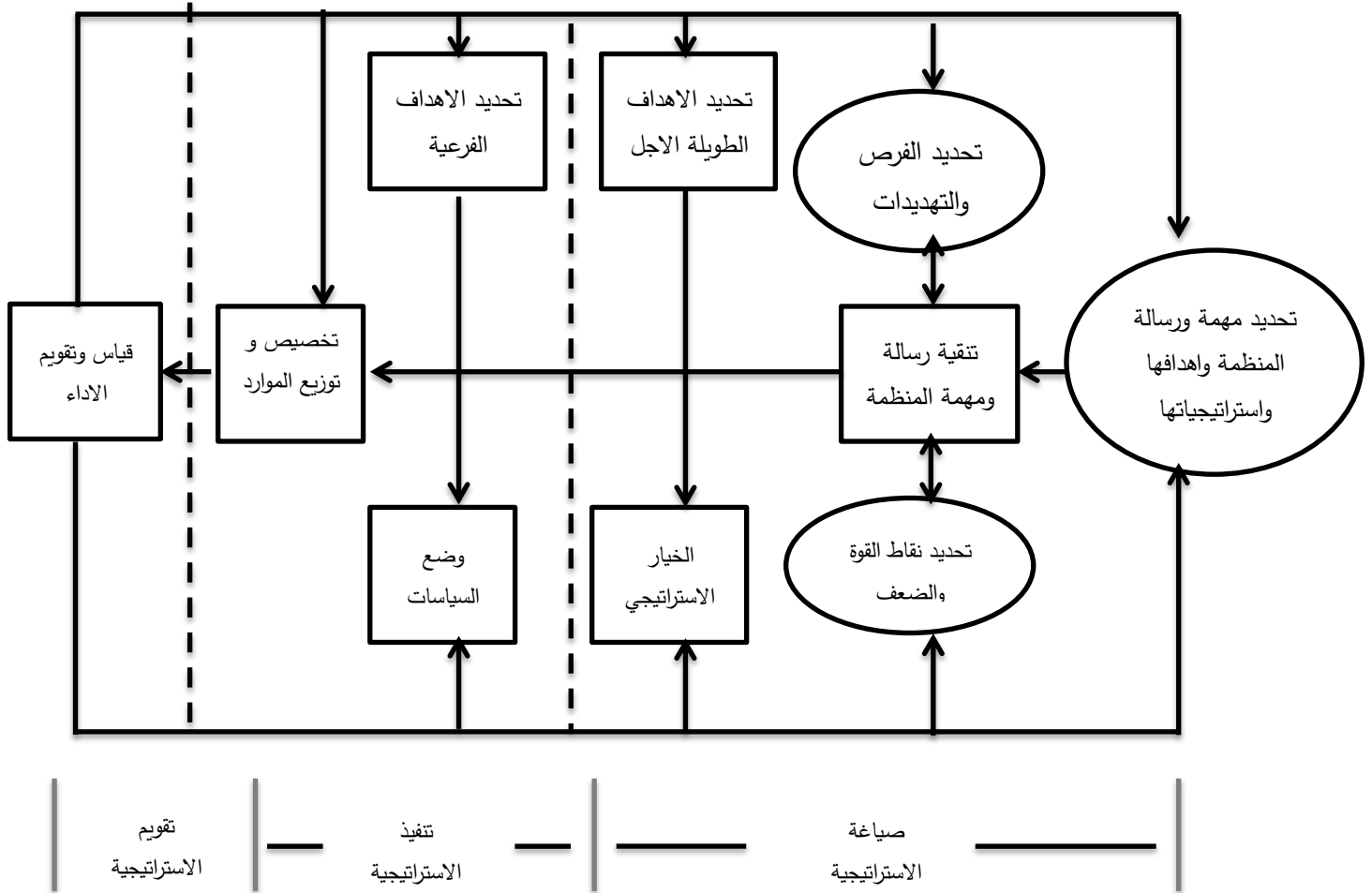
Source : Rowe Alan J & et ... al Strategic Management : A methodological Approach
4th Ed Addison- Wesley Publishing Co Inc USA 1994. P 29-33.

ويشير الأدب الإداري بصورة عامة وأدب الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، وإذا ما تم أخذ الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج فإنه يمكن القول أن عدد هذه النماذج بعدد الباحثين في الموضوع. ولقد حاول بعض الباحثين أن يعطوا مخططات كثيرة التفاصيل يوضح الآليات المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اكتفى البعض الآخر بالتفاصيل الأقل تركيزاً على المراحل الأساسية فقط، وبالرغم من هذا الاختلاف فإنه يمكن إجمال هذه النماذج بثلاثة توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقها الفكرية كما يلي¹:

أولاً: مجموعة النماذج المعيارية: وهذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء في تخصيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن تترى إمكانياتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المسطرة، من خلال رسمها لصورته المستقبلية المرغوبة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية، ثم بعد ذلك تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة، ثم تأتي مرحلة التنفيذ. وأخيراً مرحلة التقييم والرقابة لكل الآليات والإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفصيلها. ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج (Sharplin 1985) ونموذج (

¹ ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

(Harvey 1982) و نموذج (David 1995) وغيرها من النماذج . ويمثل النموذج ادناه هذه المجموعة والتي لا تختلف عن فلسفتها بقدر ما نجد اختلافاً في تفصيلات مضافة او محذوفة في مراحل الإدارة الاستراتيجية الشكل رقم 1-4 مراحل الإدارة الاستراتيجية (النماذج المعيارية)



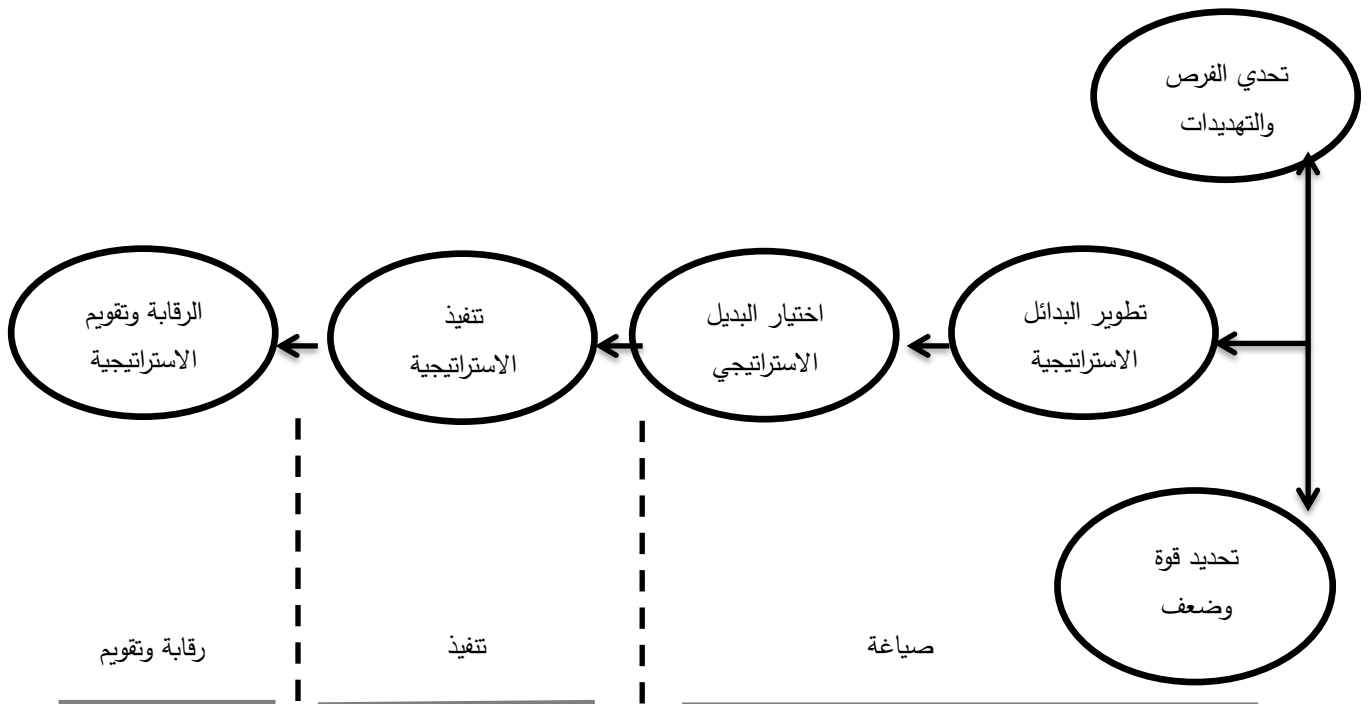
المصدر: ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية منضور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 53 .

ان ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

1. انطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، وتري ان الموارد الناقصة لغرض الوصول الي الصورة المستهدفة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع هذه الموارد لتحقيق اهداف المنظمة المرغوبة؛
2. تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب؛
3. تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا، ونظام القيم السائدة فيها؛
4. البعض من هذه النماذج يعد مثاليا ومعياريا بعيدا عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض ان يكون، وليس ما هو كائن فعلا، لكونها تستند الي الفلسفة المثالية؛
5. يتم مشاركة المتخصصين فيها لاحقا، وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسبا.

ثانياً مجموعة النماذج العملية (الواقعية): هذه النماذج تبدأ بتحليل و تشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية) ، لذلك يمكن ان نطلق عليها اسم النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية الموائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، وتري هذه النماذج ان الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال يجب ان تستند الي تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، واهم هذه النماذج في هذه المجموعة، نجد نموذج (Justin & Charles 1981) ونموذج (Wright et .. al 1998) و نموذج (Wheelen & Hunger 2006) و من خلال الشكل التالي يمثل المراحل المختلفة لعمليات الإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم 1-5 مراحل الإدارة الاستراتيجية (النموذج الواقعي)



المصدر: ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 54 .

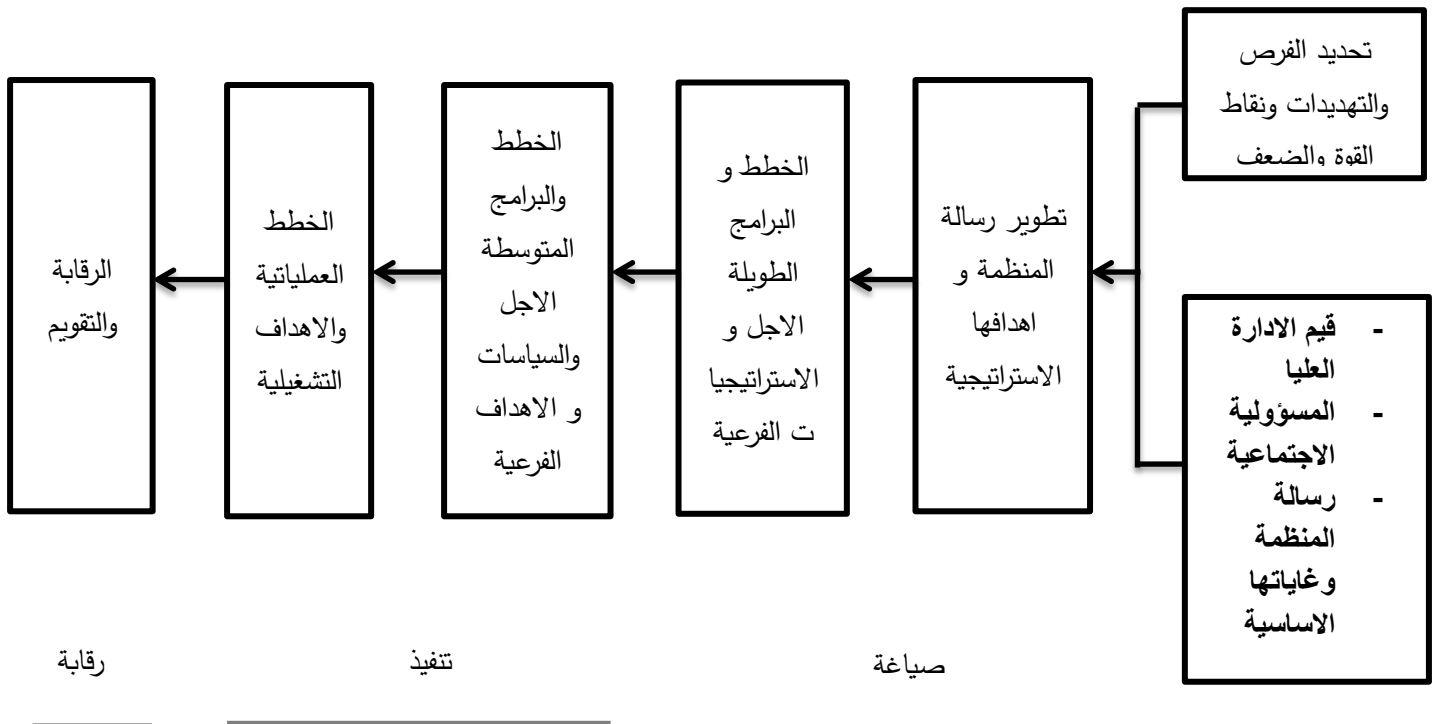
ان ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

1. يغلب عليها صفة الواقعية، وتري ان الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة الي حد كبير بما ينتجه الظرف البيئي الخارجي والإمكانات الداخلية التي تتوفر عليها المنظمة؛
2. يكون دور الإدارة العليا محددًا في اغلب الحالات بسبب هذا الاشتراك بالتحليل والتشخيص من قبل المتخصصين والاستشاريين، حيث تجد الإدارة العليا نفسها في اغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من افكار استندت على تحليل المختصين، ومشاركة ربما تكون واسعة من قبل باقي اعضاء التنظيم؛

3. تحاول هذه النماذج ان تعطي اجابات واقعية للإشكالات المطروحة، وفي بعض الاحيان تغرق في تفاصيل كثيرة، بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها، ويعد هذا الامر منطقيا بسبب اسناد اغلب هذه النماذج الي الفلسفة البراغماتية او الواقعية.

ثالثا: مجموعة النماذج المتوازنة: حاولت هذه النماذج ان تجري عمليات متداخلة بين المجموعتين السابقتين لكي تكون مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، التفكير الحر والمبدع للادارة العليا، وفي نفس الوقت من الضروري ان ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وامكانياتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط ومني واحد، وفي هذه الحالة فان هذه النماذج تري ان موضوع الاستراتيجية يحتاج الي جانبي الخيال والواقع على قدر من الاهمية لكل منهما. ان الإدارة العليا يجب ان تكون حاملة، ولكن هذا الحلم يفترض ان يكون ذو مدلول واقعي علمي، ومن اهم النماذج في هذه المجموعة نجد نموذج (Glueck 1978) نموذج (McCarthy et ... al 1987) والشكل التالي يبين هذه المجموعة

الشكل رقم 1-6 مراحل الادارة الاستراتيجية (النماذج المتوازنة)



المصدر: ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 56 .
اما ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي¹:

¹ الغالبي ظاهر محسن، الزيايدي عبد العظيم جبار، أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة اور للصناعة الهندسية)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، 2002، ص 37-48 .

1. موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية.
2. التخلص من قيود الواقعية المحدودة التفكير من جانب، ولجم جماح المثالية غير المستندة الي واقعية متفتحة الاتجاهات من جانب اخر، ويأتي هذا من خلال الربط بين فلسفتي المثالية والواقعية.
3. تحاول هذه النماذج الموازنة بين العمومية الواسعة وبين الواقعية كثيرة التفاصيل، فهي تجد ان الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة كما ان التحليق في سماء الامني لا يجد له ارضية صلبة للوقوف عليها.

المطلب الثالث مستويات وخطوات الإدارة الاستراتيجية:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الي مستويات الإدارة الاستراتيجية بالإضافة الي المراحل المختلفة التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

اولا: خطوات الإدارة الاستراتيجية: تمر الإدارة الاستراتيجية في اي مستوي من المستويات بمجموعة من المراحل التي يمكن ان تبيانها في النقاط التالية¹:

1- المرحلة الاولى صياغة الاستراتيجية: تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة و محاولة تقليص اثر نقاط الضعف ، هذا ايل جانب مراعات الفرص والمميزات البيئية الخارجية مع تلافي وتقليل اثر المعوقات والمخاطر، هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية علي تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وعلي ذلك نجد ان هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المنظمة؛
- تحديد الغايات والاهداف طويلة الاجل؛
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات؛
- دراسة الامكانيات الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- تحديد البدائل الاستراتيجية؛
- اختيار البديل المناسب.

2- المرحلة الثانية تطبيق الاستراتيجية: تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، اذ تشمل علي تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، واعداد القوي البشرية، وتنمية

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص60.

القيادات الادارية، هذا الي جانب بعض الانشطة المتعلقة باعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها.

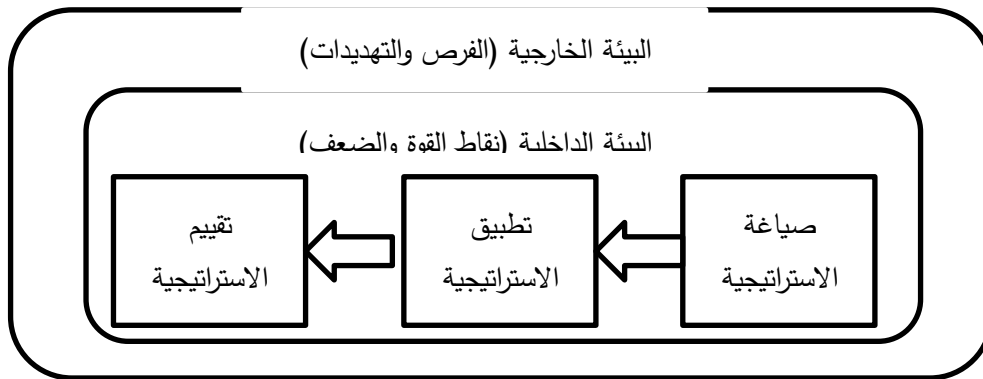
3- المرحلة الثالثة مراجعة وتقييم الاستراتيجية: تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية

في مراحل وتقييم الاستراتيجية، ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الاداء وذلك من خلال مراجعة النتائج والتأكد من الاداء التنظيمي والفردى انه يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

والشكل التالي يوضح لنا تصورا لخطوات الادارة الاستراتيجية.

الشكل رقم 1-7 عمليات الادارة الاستراتيجية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين،

مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 61.

ثانيا: مستويات الادارة الاستراتيجية: ان تعدد مستويات الادارة الاستراتيجية يعتبر امرا طبيعيا لارتباط ذلك بتعدد مستويات الخطط في المنظمة. وذلك ان تعدد هذه المستويات يعبر عن الاشتقاق للأهداف واعتماد بعضها على بعض الاخر، حيث ان وجود مستويات متعددة للاستراتيجية في منظمات الاعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه، وكذلك الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا. ففي المنظمات الكبيرة والتي تتكون من مجموعة من وحدات الاعمال الاستراتيجية، ويمكن ان تكون هذه المستويات ثلاثة او أربع مستويات اذ كانت المنظمة تعتمد على استراتيجية مجتمعة خاصة بها.

ويشير اغلب الباحثون الي ان الادارة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مستويات رئيسية تشكل حالة عامة لأغلب منظمات الاعمال¹.

¹ David ,Fred R, **Strategic Managment** : Concepts & Cases : New Jersey Pretice Hall. Inc. 2009. P165.

1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمات ككل: يتوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات التي تتعلق بالمنظمة ككل. وتحدد اتجاهاتها في التعامل من البيئة الخارجية، حيث يقوم مجلس الإدارة بإتاحة الفرصة لوحدات الأعمال الاستراتيجية، ورؤساء الأنشطة الرئيسية في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة¹.

إن المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من خلال التركيز علي²:

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة؛
 - تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
 - تحديد المنتجات والأسواق التي ستتعامل معها المنظمة؛
 - توزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
 - تحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.
- وبصفة عامة فإن الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تحاول الإجابة علي التساؤلات التالية³:
- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
 - ما هي الصورة الذهنية التي تريد المنظمة عكسها في أذهان أفراد المجتمع؟
 - ما هي الفلسفات التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون فيها؟
 - ما هو ميدان العمل أو ميادين العمل التي تهتم بها المنظمة؟
 - كيف يمكن تخصيص الموارد بطريقة تؤدي الي تحقيق اغراضها؟

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: إن مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية يلعب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، باعتبارها يعطيها الصيغة العملية للتنافس وكسب الأسواق، وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة التي تحتوي على وحدات أعمال استراتيجية، توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى هذه الوحدات صياغة خطط استراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا على تحليل متغيرات البيئة الخارجية، وفي ضوء الموارد والإمكانات المتاحة لكل وحدة⁴. ثم إن الوحدات الاستراتيجية لها كامل الحرية أو السلطة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار الوجهات الأساسية للمنظمة طالما أنها تخدم اهدافها العامة⁵.

¹ محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

² اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 27.

³ اسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2016، ص 27.

⁵ أبو قحف عبد السلام، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الاشعاع، الاسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص 264.

وباختصار فإن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تعالج أو تجيب عن العديد من الأسئلة أهمها¹ :

- ما هو المنتج أو الخدمات التي تقوم الوحدة بتقديمها للأسواق التي تتعامل معها المنظمة؟
- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

كما يمكن ان تجيب على الاسئلة التالية²:

- كيف تنوي المنظمة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟
- ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟
- كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

كما يجب ان نشير الي الدور المهم الذي يجب ان تلعبه وحدة الأعمال لدعم جهود الإدارة العليا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبطرق فاعلة وكفؤة. حيث ان الجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة.

3- الإدارة الاستراتيجية علي المستوى الوظيفي: عادة ما يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية إلى

عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، وإدارة الأفراد³. وعلى مستوى هذه الوحدات توضع الاستراتيجيات الوظيفية ومن قبل المدراء المسؤولين عن هذه الوحدات، والذين يأخذون بعين الاعتبار عند صياغتهم لهذا النوع من الاستراتيجيات كل من الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيات وحدات الأعمال، ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها الريادية في السوق على سبيل المثال، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، في حين يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تقليص العمالة، ويرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة⁴.

إن وضع استراتيجيات في مثل هذا المستوى يكون نتيجة وجود فرص سانحة، أو وجود مشاكل طارئة لا تحتمل التأخير، وتتميز هذه الاستراتيجيات كونها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي، ومن أمثلتها: القرارات الاستراتيجية المتعلقة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع، الإعلان،

¹ اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 28.

² طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 27-28.

³ اسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 27.

العلاقات العامة، التسيير، التخزين، التعيين، التحفيز، الأجور والمكافآت، تخصيص التدفقات النقدية، وضع الموازنات... الخ¹.

المبحث الثاني أساليب التحليل الاستراتيجي:

يعد التحليل الاستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة، حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمنظمات، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وعليه فهو يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد ابعاد ومتغيرات بيئة المنظمة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في إطار التفاعل بين المنظمات كنظام مفتوح وبيئتها، ومدخلاً رئيسياً لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لتحقيق استدامتها.

وعلى أساس هذا التحليل ومن خلال دمج العناصر التي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف مع الفرص والتهديدات يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للموقف التنافسي والذي يضمن تحقيق المزايا التنافسية ويساعد على تحديد سبل استدامتها للأجل الطويل، وبما يضمن النجاح والاستمرارية للمنظمة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنوع والتعقيد والاضطراب وعدم الاستقرار.

المطلب الأول مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي

يمثل التحليل الاستراتيجي جانباً مهماً من جوانب الإدارة الاستراتيجية، ويركز على دراسة العناصر المؤثرة في المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، كما يعد التحليل الاستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة، حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وعليه فهو يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد ابعاد ومتغيرات بيئة المنظمة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في إطار التفاعل بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها.

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي: يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي ابعاداً متعددة نتيجة اختلاف المجال الذي يهتم به والاهداف الموجودة منه والرؤية المعتمدة في تفسير النتائج وكذلك تعدد ادوات التحليل التي تستعين بها المنظمة في تقييم وتقدير تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، مع التركيز بشكل رئيسي على الحركية المستقبلية لهذه التغيرات، ومراعات تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية².

¹ ابو قحف عبد السلام، اساسيات الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 70.

² عبد الملوك مزهودة، التفكير الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT الي نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية،

العدد الرابع، جامعة بسكرة، 2003، ص 111.

تعريف التحليل الاستراتيجي: هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت التحليل الاستراتيجي والتي تبرز طبيعة التحليل الاستراتيجي والتي يمكن سردها فيما يلي:

1. يعد التحليل الاستراتيجي مرحلة هامة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولاً استراتيجية، أي تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة والضعف الداخلية للمنظمة، ومن خلال هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والغايات¹. هذا المفهوم يشير إلى أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات ومطابقتها مع كل من نقاط القوة والضعف المتعلقة بالأداء الداخلي وتأثيرها على الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة.
 2. وينظر للتحليل الاستراتيجي على أنه مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المنظمة ومستقبلها، ويمثل إطاراً شاملاً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية والبيئة الخارجية، مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمنظمة². ومن خلال هذا التعريف تتضمن سيورة التحليل الاستراتيجي دراسة كل من المتغيرات التنافسية ومتغيرات الأداء والمتغيرات الخارجية ذات العلاقة بنشاط المنظمة، ومختلف التفاعلات الحاصلة بينها، والتي تكون محصلتها متمثلة في الموقف الاستراتيجي الذي تكون عليه المنظمة في مجال نشاطها.
 3. التحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لوضع المنظمة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل خصائص بيئتها الداخلية، ويتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، أما البعد الثاني فيتطلب إجراء تحليل داخلي لجوانب القوة والضعف³. فالتحليل الاستراتيجي هو تحليل موقفي يتمحور حول تقييم الأوضاع الحالية للمنظمة، لكي تتمكن من التوفيق بين المتغيرات البيئية الخارجية والمتغيرات البيئية الداخلية وبالتالي الوصول إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.
- وينطوي مفهوم التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المضامين يمكن توضيحها من خلال الجول التالي:

¹ Manuel Théorique LASTRADA, Méthodes et outils d'analyse stratégique, sur le site web www.bessis.com/download/lastrada/1stheorie.pdf, (20/10/2011).

² فلاح حسين عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص 120.

³ بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 75.

الجدول رقم 1-1 مضمون التحليل الاستراتيجي

المضمون	التحليل الاستراتيجي
هو يركز على تحليل جميع الخصائص الداخلية ووجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، والتي تساعد على صياغة الاخير الاستراتيجي للمنظمة، ويشمل ذلك تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتجزئة الاستراتيجية وتقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	باعتباره عملية
يهتم بفهم التوقع الاستراتيجي للمنظمة وهو متبادل العلاقات والتأثير مع اختيار وتنفيذ الاستراتيجية في الحدود التصورية لنموذج عملية الإدارة الاستراتيجية، بحيث ان الاستراتيجية تبدأ من خلال اختيار التوقع الاستراتيجي في ظل الاوضاع الحالية والمستقبلية لمجال النشاط	باعتباره متغير
تستخدمها المنظمة في تحديد مدي تغير البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية ضمن البيئة الداخلية بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي، اي انه اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتخصص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة او غير مناسبة، وذلك من خلال جوانب القوة وجوانب الضعف، والفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية	باعتباره وسيلة

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد علي نعيمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم، دار الثقافة للنشر، عمان 2004، ص 112. وائل ادريس، استراتيجية الاعمال مدخل تطبيقي، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006، ص 18. حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 105.

ثانيا: اهداف التحليل الاستراتيجي: يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الاستراتيجي في معرفة المتغيرات الاستراتيجية، مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة، الخ، في كل حالة او وضعية من الاوضاع بغرض القدرة علي اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق اهداف المنظمة، لذلك فقد اشار اغلب الباحثين وفي هذا المجال الي ان الادارة الاستراتيجية تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي بغرض مراقبة البيئة الخاصة بالمنظمة من خلال زاويتين تحدد الاولي التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، والزاوية الثانية تحدد ما تملكه المنظمة من مصادر للقوة في بيئتها الداخلية وما تتضمنه من جوانب للضعف، فالمنظمة تهدف من خلال اعتمادها علي التحليل الاستراتيجي الي تحقيق ما يلي¹:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاط المنظمة؛
- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- تطوير الامكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الايجابي معها؛

¹حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الاول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص الفترة 16-18 افريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص 258.

- تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛

- يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛

- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

وعليه فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيانات متعددة، علي ان تصب النتائج في تمكين المنظمة من تحديد جوانب قوتها بدقة، اضافة الي بناء وتطوير مزايا تنافسية للمنظمة، التي تنتج من الانشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط العامة المفروضة عليها، ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجيات علي اساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والاحاطة بالتهديدات الخارجية، بمعني مراعاة تغيرات البيئة، الايجابية منها والسلبية، بهدف تطوير استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما يشكل جوهر ومحور اهداف التحليل الاستراتيجي، فهو لا يركز عيل ماضي وحتي حاضر المنظمة بقدر تركيزه علي اسقاط هذه الاخيرة في تصور افتراضي للتغيرات البيئية المستقبلية¹

ثالثا: أهمية التحليل الاستراتيجي: تتجسد أهمية التحليل الاستراتيجي في محاولة فهم المقومات الاساسية للنجاح في قطاع النشاط، وتوجيه موارد المنظمة نحو تحقيق اهدافها المسطرة مسبقا، من خلال قدرتها على التكيف مع شروط ومتطلبات البيئة الجديدة التي اصبحت جد معقدة وتؤثر في النمو والتطور². ويمكن ابراز اهم المزايا التي يحققها التحليل الاستراتيجي للمنظمات من خلال العناصر التالية³:

1. يعطي التحليل الاستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمنظمة وليس الحاضر فقط، مما يساعد

علي تطوير بدائل استراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها علي أنشطة المنظمات واهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة؛

2. يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين اداء المنظمات بشكل عام، باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير

ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الاخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في مواجهتها والحد من اثارها السلبية؛

3. يرتبط التحليل الاستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فاذا كانت هذه

الاتجاهات تتجه الي الثبات، وهو احتمال لا يعكس الواقع، فان الحاجة الي التحليل الاستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، ولكن الواقع يشير الي عكس ذلك، حيث ان بيئة المنظمة تتصف بعدم الثبات والتغيير السريع، فالثابت الوحيد في مجال الاعمال هو التغيير، وهذا ما يؤكد ضرورة تبني المنظمات

¹ J. p. Helfer, **Diagnostic Stratégique et Conjoncture Economique**, In: www.univ-paris1.fr, (13/11/2009).

² Jean-Pierre Détrie, (2115), **STRATEGOR: Politique Générale de L'Entreprise**, 4e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 381.

³ عبد الله محمد الخياط: **التحليل الاستراتيجي**، الملتقى العربي الاول حول: **التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع**

الحكومي، الفترة 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص 166.

عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع؛

4. يمكن التحليل الاستراتيجي للمنظمة التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات العملاء، كما أنه لا يخص المنظمات الكبيرة فقط، فحتى المنظمات الصغيرة والمتوسطة أصبحت بحاجة إلى اعتماده نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة، وعالمية الأسواق والمنافسة من جهة أخرى. مما سبق ذكره يمكن القول أن المنظمات التي تطبق مبادئ التحليل الاستراتيجي تحقق نجاحاً أكبر مقارنة مع تلك التي لا تعتمده، فعلاوات التميز تبدو واضحة.

أن عملية التحليل الاستراتيجي تحضي بأهمية بالغة لدى المنظمات نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد والمزايا والتي يمكن أن نوجزها في يلي¹:

- تحديد طرق تشخيص الموارد التي تساعد على التحليل الاستراتيجي للمنظمة؛
- من خلال النظر إلى الامكانيات والخبرات للمنظمة تتم المفاضلة بين الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يمكن استبعادها؛
- تحديد القدرات والامكانيات التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الأهداف؛
- يبني هذا التحليل على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها، فالهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، هي نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي على معرفة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وتبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة، حيث يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما؛
- تسعى الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد المحلي.
- أن التحليل الاستراتيجي يساعد على تحديد القوي الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال. إذ أنه يزود المخططين الاستراتيجيين بالمعارف والمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بتحقيق التوافق بين منظمة الأعمال والبيئة الخارجية لها، فالتحليل الاستراتيجي يساهم بقوة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة في بيئة تتسم بدرجة عالية من اللاتأكد والتعقيد وعدم التجانس كما أنه

¹ عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و28 سبتمبر 2005، ص 02.

يساعد في تخفيض فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال، وهو بالنتيجة يوفر للأعمال الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي. وهو يهتم بتحليل مركز الأعمال من خلال عدة أسئلة جوهرية أهمها. ما هو الواقع الاستراتيجي للتغيرات المحتملة في البيئة؟ ما هي السيناريوهات المحتملة لتلك التغيرات على أداء الأعمال؟ ما هي القدرات والموارد الاستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخلق الفرص الجديدة للتفوق؟ ماذا يطمح المستفيدون أو أصحاب المصالح من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي؟

كما أن التحليل الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى إعطاء خارطة الكلية لسيناريوهات التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل المنظمة في الداخل والخارج مما يساهم في نجاح استراتيجيات التي تتبعها المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

أهداف التحليل الاستراتيجي: يتمثل الهدف من التحليل الاستراتيجي في معرفة التغيرات الاستراتيجية مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، المنافسة، جودة المنتجات... الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة، لذلك فقد أشار أغلب الباحثين في هذا المجال إلى أن الإدارة الاستراتيجية تبدأ بعملية التحليل بغرض مراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولي التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تملكه المنظمة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية وما تتضمنه من جوانب ضعف، فالمنظمة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي²:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها؛
 - التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
 - تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها؛
 - تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
 - يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
 - يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.
- وعليه فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيانات متعددة، على أن تنصيب النتائج في تمكين المنظمة من تحديد جوانب قوتها إضافة إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تنتج عن الأنشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط العامة المفروضة عليها، ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص و الإحاطة بالتهديدات الخارجية، بمعنى مراعاة

¹ عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والإداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز الدراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الإدارية، الشؤون العلمية، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 194.

² حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، مرجع سابق، ص 260.

تغيرات البيئة، الإيجابية منها والسلبية، بهدف تطوير استراتيجيات تحقق المزايا التنافسية للمنظمة، وهو ما يشكل جوهر أهداف التحليل الاستراتيجي، فهو لا يركز على ماضي وحتي حاضر المنظمة بقدر تركيزه على اسقاط هذه الأخيرة في تصور افتراضي للتغيرات البيئية المستقبلية¹

المطلب الثاني التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح الاختيار الاستراتيجي وبالتالي الصياغة الاستراتيجية، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرته المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة².

إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الاستراتيجية فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغيير، وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات، ويعتبر تقييم البيئة الخارجية خطوة مهمة لصياغة رسالة المنظمة، فالرسالة تضع حدوداً للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل معها.

وتركز المنظمة اهتمامها على جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية والتي تؤثر على المنظمة بما تتيحه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات. كما إن اكتشاف التهديدات يساعد على وضع أولويات التطوير الداخلي لزيادة القدرة على المنافسة في السوق مما يساعد على تعظيم استغلال الفرص.

هذا ويمكن تقسيم العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مجموعتين تتصل الأولى بالمتغيرات البيئية العامة أما الثانية فتعبر عن العوامل البيئية الخاصة³

أولاً: متغيرات البيئة الخارجية: البيئة الخارجية العامة للمنظمة، هي تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير في مسار المنظمة وقراراتها الاستراتيجية. وتتميز هذه البيئة بشموليتها لكافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها، ذلك أن التأثير الذي تمارسه يكاد يتساوى لجميع المنظمات، فهي عكس البيئة الخارجية الخاصة، ولكن هذا لا يعنى إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة، فالتفاعل دائم وقائم بينهما.

إن متغيرات البيئة الخارجية العامة تؤثر على المنظمة في حين لا يمكن للمنظمة التأثير عليها، لذا فإن نجاح المنظمات أو فشلها يعتمد بشكل كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها.

¹ J. p. Helfer, Diagnostique Stratégique et Conjoncture Economique, In: www.univ-paris1.fr, (13/11/2009).

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2013، ص 152.

³ غسان عيسى العمري، سلوى امين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص 40.

وتشمل البيئة الخارجية العامة العديد من المتغيرات والتي يمكن ذكرها كالآتي:

1. **المتغيرات الاجتماعية:** تعتبر المتغيرات الاجتماعية من بين أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المنظمة وقراراتها الاستراتيجية. لأنها تمثل الوسط الحي الذي يحتوي المنظمة، بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، مستوى هذه المعيشة وقيم الناس، والأطر الأخلاقية للأفراد. حيث أن المنظمة تأخذ من هذا الوسط الموارد البشرية التي تحتاجها وفي الوقت نفسه فهي تقدم لهذا المجتمع مخرجاتها من السلع والخدمات، وهنا يظهر التأثير الذي تمارسه هذه البيئة على المنظمة. ومن أهم هذه المؤثرات المكونة للبيئة الاجتماعية يمكن ذكر ما يلي: المتغيرات والمؤثرات السكانية، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بمستوى التعليم، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بقيم وقواعد السلوك، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
2. **المتغيرات التكنولوجية:** إن التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية، يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وقد يكون هذا التأثير تأثيرا سلبيا أو إيجابيا. ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج، وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. وتشير هذه المتغيرات إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لإنجاز الأعمال، سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية.
3. **المتغيرات الاقتصادية:** وتمثل إلى جانب المتغيرات الاجتماعية أهم المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وقراراتها الاستراتيجية، حيث تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعيش فيه المنظمات. ومن بين عناصر النظام الاقتصادي المؤثرة على المنظمة يمكن ذكر ما يلي: الدخل، دورة الأعمال، السياسة المالية والنقدية للدولة.
4. **المتغيرات السياسية والقانونية:** ومن هذه المتغيرات درجة الاستقرار السياسي والأون الذي يعيشه بلد ما، فعدم وجود استقرار سياسي يعني وجود اضطرابات وصراعات داخل البلد وهو ما يؤثر على المسار الحسن لنشاط المنظمة. كذلك من هذه المتغيرات التدخل الحكومي عن طريق سن القوانين التي تنظم سير الاقتصاد داخل بلد ما، ومن هذه القوانين التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار، الأمن داخل العمل، تحديد مواقع المصانع، منع التلوث البيئي، تنظيم الإعلانات، وغيرها من القوانين التي تقيد نشاط المنظمات.
5. **العوامل الدولية:** وتتمثل في التكتلات الاقتصادية أو الأحلاف العسكرية التي تدخل فيها الدولة، أو تكوين تجمعات اقتصادية. والتي قد تزويد من اتساع الأسواق وخلق فرص جديدة أمام المنظمات، أو قد تخلق بعض التهديدات لهذه المنظمات تتمثل في صعوبة دخول الأسواق أو ارتفاع أسعار المواد الأولية. كما هو الحال بالنسبة لدول منظومة " الأوبوك OPEC (اتحاد الدول المصدرة للبترول) التي تؤثر على أسعار البترول، وهو ما ينجر عنه عدة آثار على تجارة السيارات والمواد البلاستيكية وغيرها من السلع. كما أن الاختلافات بين الدول في العادات والتقاليد واللغة وغيرها من عناصر المزيج الثقافي،

له آثار على الجهود التسويقية للمنظمة. إضافة إلى هذا فإن الدولة قد تتجه إلى حماية صناعتها المحلية من خلال منع الاستثمار الأجنبي أو تتجه لترقية الاقتصاد وجلب التكنولوجيا من خلال جذب الاستثمار الأجنبي وما لهذا من آثار على زيادة أو تخفيض من حدة المنافسة.

ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة: وهي البيئة التي تكون فيها المنظمة على علاقة مباشرة مع عناصرها، وقد لخصها **Michel Porter** في خمس قوى تنافسية وهي: التنافس الحاد (التنافس داخل القطاع)، قوة المشترين، قوة الموردين، السلع البديلة، المنافسون الجدد أو القادمون الجدد. ويختلف تأثير البيئة الخارجية الخاصة عن تأثير البيئة الخارجية العامة، حيث أن تأثير المنظمات بتغيرات البيئة الخارجية العامة يكاد يتساوى في بعض الأحيان، لأن القوانين العامة التي تطبق في دولة ما يكون أثرها بنفس الدرجة على جميع المنظمات في نفس دولة، كما أن التغيرات الدولية مثلاً يكون لها نفس التأثير على معظم المنظمات، في حين أن البيئة الخارجية الخاصة يكون لها تأثير غير متساوي من منظمة إلى أخرى، وذلك باختلاف نوع القطاع الذي تعمل فيه كل منظمة، اختلاف نوع الموردين والمشترين، واختلاف نوع السلع البديلة. بمعنى أنه لكل منظمة بيئتها الخاصة التي تختلف عن بيئة منظمة أخرى وبالتالي اختلاف تأثير كل بيئة باختلاف تأثير عناصرها ومكوناتها¹.

ويمكن التطرق إلى كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية الخاصة كما يلي:

1. **المنافسون في القطاع:** ويسمى أيضاً بالمنافسة الحادة أو المباشرة. وهنا تكون المنافسة في نفس القطع أو الصناعة التي تعمل بها المنظمة. وتتميز هذه المنافسة بأن السلعة التي يقدمها كل منافس هي بديل كامل للسلعة التي يقدمها منافس آخر، الأمر الذي يؤدي إلى حرب بين أسعار المنافسين وزيادة تكاليف الإعلان، وذلك لعدم وجود منظمة مسيطرة تفرض السعر، مما يعود على المنظمة بانخفاض متوسط برحيتها، وذلك بسبب تخفيض الأسعار من أجل جلب الطلب وتغطية التكاليف الثابتة.
2. **السلع البديلة:** تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة للمنظمة، حيث أنها تضع حد أعلى للأسعار الوتي من الممكن أن تطلبها المنظمة والتي تحقق لها الأرباح المرجوة. ومن أمثلة السلع البديلة مثلاً القهوة والشاي، فإذا ارتفع سعر إحدى المنتجين فإن المستهلك سيذهب لشراء المنتج الآخر، وهكذا هو الحال لبقية السلع البديلة. ولهذا فإن المنظمة لا تستطيع رفع سعر منتجها إلا في الحدود التي لا يدفع بالمستهلكين للتوجه نحو السلعة البديلة. إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة وبقوة، خاصة في غياب الولاء للسلعة الأصولية وعدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.
3. **تهديدات المنافسون الجدد:** يحتاج المديرون أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية أن يأخذوا بعين الاعتبار كل التحركات التي يمكن أن تحدث على ساحة التنافس، والتنبؤ بها قصد الحد من الآثار

¹ عبد السلام أبو قحف، إساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق. ص 119.

التي يمكن أن تحدثها هذه التحركات. ومن أهمها هو تهديد المنافسين الجدد والقادمون للمنافسة على الحصة السوقية. وذلك لأن المنظمات أو المنافسون الجدد يحاولون تخفيض الأسعار لتقوية مركزهم التنافسي في الأسواق، أو الدخول بمنتج جديد أو تقنية جديدة، رغم أنه توجد بعض القيود على الدخول، كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين، إلا أن التهديد يبقى قائم، وضرورة الحيطة والحذر تبقى مطلوبة.

4. **قوة تفاوض المشترون:** يظهر تأثير المشتريين من خلال قدراتهم التفاوضية الوتي يمارسونها على المنظمة، والتي تؤدي إلى تخفيض أسعار السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، خاصة إذا كانت لديهم دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة، ووجود البدائل لهذه السلعة أو الخدمة، أو تجانس السلع أو الخدمات، الأمر الذي يتيح للمشتري حرية الاختيار بين البدائل وبالتالي زيادة الضغط على المنظمة¹. إضافة إلى هذا فإن سلوك المشتري غير مستقر وصعب التنبؤ به، مما يفرض على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة معمقة لهذا السلوك قبل القيام باتخاذ قراراته.

5. **قوة تفاوض الموردون:** وهم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار، المعدات والأدوات، وغيرها من متطلبات العملية الإنتاجية، ولهذا فإن اختيار المورد المناسب يعتبر من بين أهم القرارات الاستراتيجية. فكلما تم التعامل مع المورد الذي يقدم المواد الأولية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، كلما رجع ذلك على المنظمة بالإيجاب والعكس صحيح. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الموردون يمارسون تأثيرهم على المنظمة وقراراتها عن طريق رفع الأسعار أو تخفيض جودة المواد المشتريات منهم²

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية: تعتبر عملية دراسة البيئة وخصوصاً البيئة الخارجية من أهم مراحل تصميم الاستراتيجية، وذلك لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يفرض على المنظمة استقراء البيئة الخارجية والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. وما يمكن أن نتجته عملية التحليل الخارجي من أهمية ما يلي³:

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحصيها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها؛

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 01، 2000، ص 77.

² عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، 124.

³ داودي طيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

الجزائر، العدد 05، 2007، ص 41.

- تحديد الأهداف: والتي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطا هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية، فعلى سبيل المثال يساعد دراسة مصادر التوريد وإدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفية المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق والإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة¹؛
- تحديد الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، آلات، أفراد... الخ) و كيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة؛
- تحديد نطاق السوق المتاح: فمن خلال تحليل البيئة الخارجية يمكن تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواءا تعلق بالسلع والخدمات، طر ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، القيوم المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية، أو الأخلاقية... الخ؛
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها²
- تحليل الفرص والتهديدات: ويعتبر أهم عنصر وتهتم به عملية التحليل الخارجي للبيئة، حيث أن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المنظمة في توحيد جهودها اتجاه استغلال الفرص أو/ومواجهة التهديدات.

المطلب الثالث التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

إن أية منظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تصيغ استراتيجياتها من دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معا.

أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. كما أنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال¹

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1، 2004، ص 151.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - منهج تطبيقي-، مرجع سابق، ص135.

و يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي . حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المنظمة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تمتلكها . وأنشطة أعمالها بمعنى انها الوسيلة التي تساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها².

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية: الهدف الرئيسي لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة المنظمة وهي الخصائص التي تعطي للمنظمة إمكانياتها جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة³.

ويمكن الإشارة إلى أهم ما يمكن أن تقدمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فيما يلي⁴:

- بيان وفهم دقيق لنقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها .فالتحليل الداخلي يمثل ضرورة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة؛
- يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وبالتالي يمكن إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة؛
- تحديد نقاط القوة الحقيقية وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طر ووسائل تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على مواجهة معوقات وتهديدات البيئة الخارجية، وتحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز عليها؛
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة؛
- الفهم الحقيقي للبيئة الداخلية يساعد على معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 184 .

² غسان عيسى العمري، سلوي امين السامراني، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سابق، ص 36 .

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص 139.

⁴ Jay B .BARANEY, Williams S .HESTERLY, Op-Cit, 2006, P 145-164 .

- تعتبر عملية التحليل الداخلي لازمة ومكاملة للتحليل الخارجي، والعكس صحيح، فلا تكون هناك فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

ثالثا: متغيرات البيئة الداخلية: قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزا في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى Porter أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتحسين والتطور التكنولوجي، في حين يركز كل من Narayanan et Nath على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي، النظام السياسي، والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير ملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل ودراسة ومعرفة لغرض اعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر بثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة. ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق نتائج أفضل¹. وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:

1. **الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرا ضروريا وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل.

والهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة، ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال، ولكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوبا مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وابعاده يفترض أن يستجيب

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 185.

لعوامل مقفية عديدة¹. حيث ان الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر يمكن ادراجها في النقاط التالية²:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- التخصيص في العمل أي وجود مهام محددة؛
- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

2. **الثقافة التنظيمية:** يشمل مفهوم الثقافة التنظيمية مجموعة القيم التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها المختلفة، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة في كافة المنظمة والتي تتطور مع مرور الزمن وربما تستقر عند حالة معينة، وبالتالي تصبح سمة خاصة للتنظيم وميزة تتميز بها عن باقي المنظمات، والتي تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه³. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية هي⁴

- بيئة الاعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغيير؛
- القادة الاستراتيجيون الذين تنشر أفكارهم وآراؤهم الي باقي أجزاء المنظمة والعاملين؛
- الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة سابقا، ونماذج الافتراضات المشتركة من خلال خبرات فعلية يمتلكها افراد المنظمة في العمل أخرجت حولا لمشكلات أساسية.

يمكن الإشارة الي اهم عناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية⁵:

- **القيم التنظيمية:** وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم ... الخ، في مكان او بيئة العمل. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين ... الخ.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2011، ص 361.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص 205.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010، ص 373.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.313.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. زمن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الولاء التنظيمي، الابداع التنظيمي، الخ؛
 - **الأعراف التنظيمية:** هي المعايير والاسس التي تعارف عليها أعضاء المنظمة والتي يلتزمون بها في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة، ويفترض ان تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة او نفس الوظيفة او المصلحة؛
 - **التوقعات التنظيمية:** هي الآمال والتطلعات التي لا يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من بعضهم البعض والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
3. **الموارد:** ان صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل الموارد: المالية، الطبيعية، البشرية، والتكنولوجية، كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات جناحها، واستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها.

ولدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية - المشار إليها سابقاً-، إدارة الموارد، المشتريات، الانتاج، المالية، البحث والتطوير نظم المعلومات، التسويق، وأنظمة الرقابة. لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، ووسائل المصنع، والمواقع الجغرافية، والمواد الأولية، وشبكة التوزيع، والتكنولوجية¹.

المطلب الرابع أساليب التحليل الاستراتيجي

هنالك العديد من أدوات ونماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الاستراتيجي، ومن اجل القيام بتحليل فان الإدارة تستعين بهذه الأدوات التي تتمثل في تحليل محفظة أعمال المنظمة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات المنظمات ذات النشاط المتنوع، أسلوب الفجوة الذم يقوم على مقارنة مستوى أداء المنظمة بإضافة إلى تحليل SWOT الذي يسمى بالتحليل الرباعي كما يوجد أيضا أدوات شاملة أخرى تساهم في مساعدة هذه المنظمات في تحديد وتقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة او تخفيض التركيز على المشروعات كالأنشطة الحالية لأعمال المنظمة².

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص 421.

وهناك مجموعة من الأساليب الشائعة في التحليل الاستراتيجي للمنظمة والتي يمكن سردها في النقاط التالية:

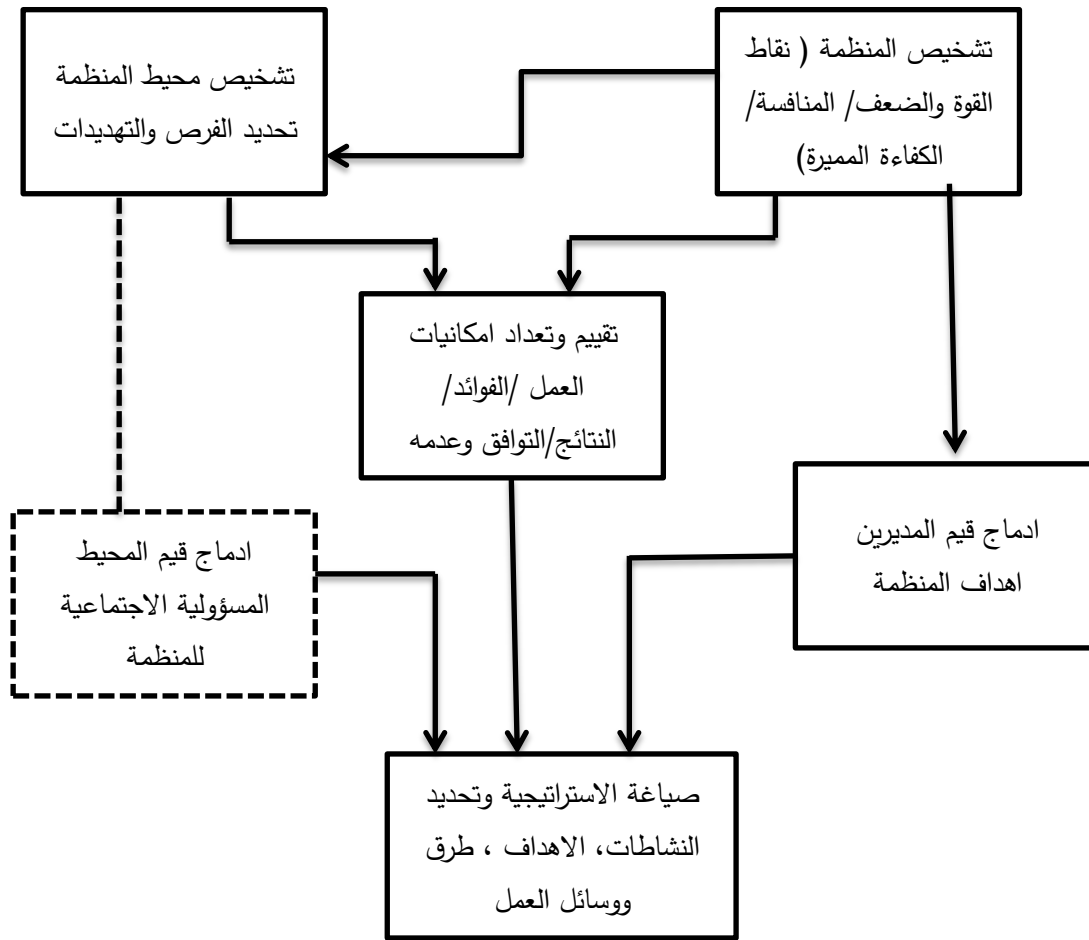
أولاً: النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفرد LCAG: لقد وضعت مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال مقارنة المسار الاستراتيجي المعاصر والمسماة LCAG في سنة 1965، حيث يترك تحليل هذا النموذج على¹:

- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة؛
- الفرص والتحديات في المحيط؛
- نظام القيم للمديرين الذين يحددون الأهداف العامة للمنظمة.

حيث يتم أولاً تحديد الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط ومن ثم يتم تحديد نقاط الضعف والقوة للمنظمة وكذا تحديد كفاءاتها المتميزة، وعلى هذا الأساس يتم ق تقييم وتعداد إمكانيات العمل: المميزات، الفوائد / النتائج... إلخ؛ وكل هذه العمليات تتم وفق قيم المديرين أو مسيري المؤسسة في ظل الأهداف العامة للمنظمة مع احترام المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة، وفي الأخير تتم صياغة الاستراتيجية، تحديد النشاطات، الأهداف، الطرق والوسائل لموصول إلى تحقيق غاية المؤسسة. والشكل الموالي يبين لنا هذا النموذج.

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, Librairie Vuibert, Septembre 2006, Paris, p 185 .

الشكل رقم 1-8 النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفرد LCAG



Source : Chantal Bussenault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, Librairie Vuibert, Septembre 2006, Paris, p 185

عادة ما يسمى نموذج LCAG نموذج أو مصفوفة SWOT كما تشير بعض المصادر إلى أن نموذج SWOT مستوحى من نموذج LCGA حيث يوازن النموذج بين نقاط القوة والضعف للمنظمة (التشخيص الداخلي) من جهة، والفرص والمخاطر للمحيط (التشخيص الخارجي) من جية أخرى مثلى مثلى من أجل تحديد التصرفات الممكنة للمنظمة في الوضعيات التي تواجهها.

وما يعاب على هذا النموذج تعدد وتعقد الأهداف الفرعية بمجرد تحديد أهداف العام، بالإضافة إلى نقص المعلومات المتعمقة بالأفكار، الآراء والمشاكل الأساسية، كما أن اختيار الحل الأمثل يرتكز على النظرية المالية (تعظيم القيمة) ؛ كما أن هذه المحددات يجب أن تأخذ في الاعتبار المشاكل المرتبطة بالكفاءات المتميزة، والبحث عن أفضليات التجميع وعدم اليقين في التدفقات المالية المستقبلية.

ثانيا: مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG): تعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الاعمال التي اقترحتها مكتب الاعمال الاستشاري الامريكي Boston Consulting Group في نهاية الستينات، ويقوم بتقييم وحدات الاعمال الاستراتيجية ومنتجات المنظمة وذلك بناء على المركز

التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة مما يمكنها من تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل¹.

ويقوم بناء المصفوفة على متغيرين أساسيين هما معدل نمو السوق الذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمنظمة والحصة السوقية النسبية التي تقيس الوضعية التنافسية للمنظمة لكل مجال نشاط استراتيجي مقارنة مع أكبر المنافسين.

ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي إلى مركز ربحية داخل المنظمة، يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها². والشكل الموالي يبين لنا نموذج مصفوفة BCG بصفة عامة

الشكل رقم 1-9 نموذج مصفوفة BCG



Source: Abdallah Boughaba: *analyse et évaluation de projets*, Berti édition, France, 1998, P128

وتتكون مصفوفة BCG من أربع مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة الأوزان الميتة، أما المربع الرابع فيمثل خانة الأوزان الميتة.

1. خانة علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع³.

¹ Yves Chirouze: *le marketing stratégique*, ellipses, Paris, 1995, P 22.

² Tugrul Atmmir, Roland Calori: *diagnostic et décision stratégique*, Dunod édition, Paris, 1998, P 183.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص 216.

2. **خانة الأوزان علامة النجوم:** تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي¹. وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، ولذلك ذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها.

3. **خانة البقرة الحلوب:** وهي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية وهي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، وتعتبر استراتيجية الاستقرار والتركيز أفضل استراتيجية تتبع في هذا الوضع².

4. **خانة الأوزان الميتة:** وهي أنشطة ووحدات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج³، وعادة ما تقوم بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحا⁴.

ثالثا: نموذج مصفوفة ADL: يقترح مكتب Arthur de Little للاستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها الـ BCG، فمصفوفة ADL سعيا منها إلى تقادي نقائص سابقتها، تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المنظمة وتقدم البعدين التاليين:

1. **الوضعية التنافسية) مميزات المنظمة):** ترتبط بالعوامل الداخلية (الوظائف التي تحقق القيمة) ، وتقييم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المنظمة المحددة على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي: تموين، إنتاج، وتسويق كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ مؤيد سعيد السالم، إساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 421.

² نفس المرجع السابق، ص 178.

³ نادية عارف، مرجع سابق، ص 217.

⁴ فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة

01، 2000، ص 128 .

الجدول رقم 1-2 عوامل تقييم الوضعية التنافسية للمنظمة

عوامل التمويين	عوامل الانتاج	عوامل التسويق
التكامل القبلي من خلال عقود الامتياز الطويلة الاجل وامكانية الاستدانة وتكاليف الاستدانة واليد العاملة ومؤهلات الافراد ... الخ	مرونة وحدات الانتاج و انتاجية الوحدات ومستويات التكاليف وبراءات الاختراع والمقع الجغرافي ونوعية التسيير ... الخ	صورة المنظمة ونوعية ونطاق شبكة التوزيع وقيمة المنتجات في نظر الزبون والتشكيلة (المزيج) وشروط البيع والوضعية التنافسية للمنظمة ... الخ

وبعد تقييم هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية للمنظمة على سلم من خمس درجات هي: **مسيطرة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية**

2. **درجة نضج المهنة أو النشاط (جاذبية القطاع):** المينة وهي المجال أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، والسؤال المطروح في أي مرحلة من دورة الحياة توجد هذه المهنة؟ ونضج المهنة هو المؤشر الذي يعكس جاذبية القطاع وامكانياته بتطبيق مفهوم دورة الحياة ويقاس بمؤشرات عديدة أهمها:

- معدل النمو الذي يبدأ بمستويات مرتفعة لتتناقص تدريجياً؛
- إمكانيات النمو التي تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة؛
- تشكيلة المنتجات التي تبدأ ضيقة لتتسع مع التقدم في مراحل الحياة؛
- عدد المنافسين ويتوقف هذا المؤشر على طبيعة التكنولوجيا؛
- توزيع الحصص السوقية في السوق التي تكون في البداية مجزأة ومتشعبة لترتكز وتنمو مع تطور المنتج؛
- استقرار الحصص يكون عشوائياً في البداية ليتجه بعد ذلك نحو الانتظام؛
- استقرار عدد الزبائن الذي يتناسب مع نمو الحصص واستقرارها؛
- تسهيلات دخول القطاع وتكون إمكانيات دخول السوق صعبة مع اتجاهه نحو النضج؛
- التكنولوجيا التي تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتتجه بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج.

رابعاً: **مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE**: سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على اسم من وضعها وهو **James McKinsey** الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، والذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية¹. وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (Générale Electric)². هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة

¹ son ecrivein, McKinsey, Conseil en management, L'essentiel du management, N°42, Aut 1998, p : 107.

² مزوغ عادل، **البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 137.

جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم. ولقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال تختار الإدارة الاستراتيجية أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد ومنها¹:

1. قوة نشاط الأعمال: من خلال حصة النشاط أو الوحدة في السوق، درجة الموسمية في منتجات

الوحدة أو النشاط، درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين، درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة، المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

2. درجة جاذبية الصناعة: من خلال حجم السوق، درجة الموسمية في النشاط، . درجة شدة وتركيز

المنافسة، درجة التمايز التكنولوجي، درجة استخدام الطاقة المتاحة.

ثم تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، و تحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح، ثم يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1 إلى 5) درجات حيث تشير الدرجة 1 إلى جاذبية ضعيفة جدا، و الدرجة 3 جاذبية متوسطة، و الدرجة 5 إلى جاذبية مرتفعة جدا، و بعدها ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال استراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال.

وتتضمن مصفوفة GE ما يلي:

- ينبغي على المنظمات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش كاستراتيجية التخفيض أو استراتيجية التحول أو التصفية؛
- تتبنى المنظمات أو وحدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة؛
- ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام؛
- ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني استراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع وتحوله إلى موقع الفائزين. وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل لتحويله إلى موقع الفائزين قد ينتقل بمرور الوقت إلى موقع الخاسرين؛
- يجب على المنظمة أن تحاول دعم الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز صناعي متوسط لكي تنتقل إلى موقع الفائزين أو منتجي الأرباح.

والشكل الموالي يبين لنا البنية العامة لمصفوفة McKinsey

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 268.

الشكل رقم 1-10 البنية العامة لمصفوفة McKinsey

جاذبية النشاط

		ضعيفة	متوسطة	قوية
الوضعية التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

Source: Armand Dayan: Op.cit, P11

يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محورها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

- 1. المنطقة الأولى:** وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الاستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها استراتيجيات النمو والتوسع.
- 2. المنطقة الثانية:** وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الجذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع اتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الاستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتهج بعض الاستراتيجيات الدفاعية.
- 3. المنطقة الثالثة:** وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها استراتيجيات الاستقرار ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية.

خامساً: نموذج سلسلة القيمة: ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل المفكر M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المنظمة، والحكم على مواردها كمهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن للمنظمة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة التي تم تحقيقها عن منافسيها¹.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 92.

ويقوم النموذج بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المنظمة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها ويتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى:

1. **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في العملية الانتاجية والبيعية في المنظمة، وهي خمسة أنشطة تتمثل في الامداد الداخلي والانتاج والامداد الخارجي والتسويق والتوزيع والخدمات.
2. **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء ادوارها، وتتمثل في بنية المنظمة وتسيير الموارد البشرية والتنمية والتطوير والتموين. والشكل التالي يوضح لنا بنية نموذج سلسلة القيمة

الشكل رقم 1-11 بنية نموذج سلسلة القيمة



المصدر مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص

125.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمنظمة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الانتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة والتي تساعد على¹:

- التحكم في هيكل التكاليف / تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة. / تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة.
- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الابداع التكنولوجي او الخدمات المقدمة ما بعد البيع ... الخ.

¹ Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab, Batna, 1997, P 86 .

وهاتان الطريقتان تمثلان استراتيجيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة.

سادسا: نموذج المقارنة المرجعية Le Benchmarking : ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرفة مؤسسة **xerox Rank**، كأداة تسييرية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة، لتحريك المؤسسة، ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي¹. وتعرف المقارنة المرجعية **Le Benchmarkink** على انها عملية البحث المستمر لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات، والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة، أو صناعات أخرى². إن دور هذا النموذج يكمن فيما يقدمه للمؤسسة من فوائد، والتي تتوقف على النقاط التالية³:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعية؛
 - تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
 - تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن؛
 - تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة؛
 - تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع؛
 - تساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعة؛
 - فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة؛
 - فهم أفضل لعمليات المؤسسة؛
 - التعلم من المؤسسات المرجعية ما هو أفضل للمؤسسة؛
 - تطويع هذا التعلم لتطوير أداء المؤسسة خاصة في الجانب المالي؛
 - المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة، من نقاط قوة وضعف من خلال أحسن تقييم ذاتي.
- وتنقسم المقارنة المرجعية الى:

1. **المقارنة المرجعية الداخلية**: والتي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسس مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذلا أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.
2. **المقارنة المرجعية الخارجية**: تكمن في مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تعمل في نفس الصناعة أو صناعة أخرى.

وحتى تستطيع المؤسسة القيام بعملية المقارنة المرجعية يجب عليها التطرق إليها من خلال خطوات المقارنة المرجعية المتبناة لدى مؤسسة **Xerox Rank**، وكل خطوة تكون مدخل سيرورة ومخرج، فالمخرجات للخطوة

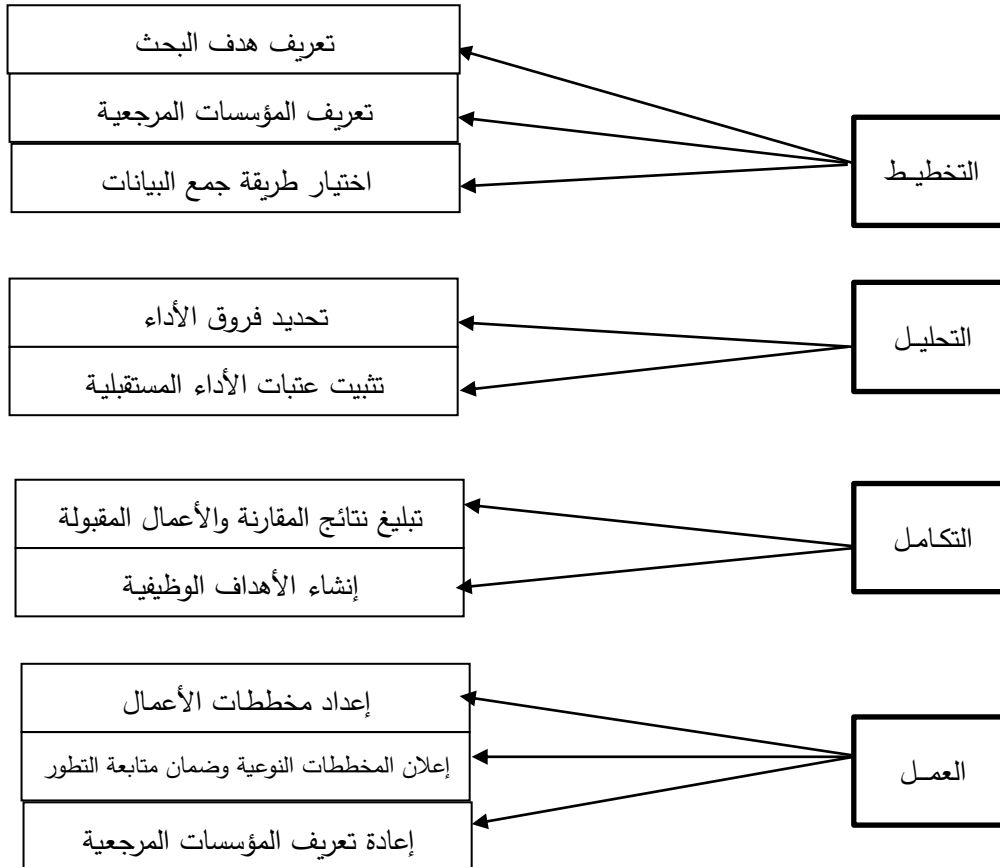
¹ Ahmed Hamadonche: Op.cit, P 90.

² توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 38.

³ Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001, P249

الأولى تكون كمدخل للخطوة الثانية وهكذا ولنجاح عملية المقارنة المرجعية لا بد من التحليل والفهم الجيد للإجراءات الخاصة، الاختيار الجيد للشركاء، الاقتناع واحترام القيادة الجيدة، مقارنة إجراء الجهات المرجعية، الأعمال والتطبيقات والنتائج. والشكل الموالي يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox.

الشكل رقم 1- 12 : خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox



Source: Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001, P249.

سابعاً تحليل مصفوف SWOT : بعد تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف الداخلية، وكذا تحديد الفرص والتهديدات الخارجية لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والعناصر الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات SWOT ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمة.

وعلى ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر الاستراتيجيات المعتمدة مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار او بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وكذا المنافسين وهذه الاستراتيجيات تتمثل فيما يلي¹:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 159-161.

1. **استراتيجيات هجومية:** حيث يتوفر امام المنظمة فرص متاحة بالإضافة الى امتلاك المنظمة نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة واستغلال هذه الفرصة الموجودة.
2. **استراتيجيات علاجية:** حيث يتوافر امام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من المنظمة القيام باتخاذ استراتيجيات لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.
3. **استراتيجيات دفاعية:** والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا التهديدات، فان المنظمة تستطيع ان تعزز نقاط القوة التي تمتلكها وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد الاخطار والتهديدات المحيطة بها، وذلك كله من خلال استراتيجيات نساها في عملية تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجه المنظمة.
4. **استراتيجيات انكماشية:** تتجه المنظمة الى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات ومخاطر خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجية تتضمن تقليل المخاطر الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

المبحث الثالث الخيار الاستراتيجي في ظل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال

بعد تحديد المنظمة لرسالتها ووضع الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الي تحقيقها في ضوء ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية و الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة وكذا نقاط القوة والضعف لذا اصبح لزاما علي المنظمة ضرورة قيامها بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيار لتتمكن من اختيار البديل الملائم¹.

لذلك يعد الخيار الاستراتيجي احد اهم مراحل الادارة الاستراتيجية التي تنتهي بتحديد للمسار للاستراتيجية للمنظمة، وان تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية، والتي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية².

ومن اجل معرفة ماهية الخيار الاستراتيجي سيتم التطرق اولا الي التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر كمدخل للمتغير الاول من متغيرات الدراسة وهو الخيار الاستراتيجي، وكذلك من اجل توضيح ماهية وخصائص ومميزات وصعوبات ومحددات ومراحل صنع الخيار الاستراتيجي.

المطلب الاول التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال

¹ الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 211.

² سليمان احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي و انعكاساته الخيار الاستراتيجي لمنظمات الاعمال دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص 91.

يمثل التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الاستراتيجية، ولقد درسته النظريات و الاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الاستراتيجية، وسنتطرق في هذا المطلب الي التفكير الاستراتيجي و اهميته وابعاده. **اولا مفهوم التفكير الاستراتيجي:** يتسم مفهوم التفكير الاستراتيجي بالحدثة علي مستوي التأطير والتصنيف ويعد من بين الموضوعات التي مازال الخوض فيه يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيرا من مفاهيمه وابعاده لم تحسم بعد علي مستوي الفكري والتنظيري. حيث اشار (**الخفاجي 2008**) بهذا الصدد الي ان التفكير الاستراتيجي محطة فكرية تحتاج الي التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة ، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية علي وفق دلائل تؤشرها ادبيات علم الاستراتيجية في ميدان الاعمال¹. ويعتقد ان السبب وراء ندرة الدراسات في هذا المجال او غيابها يعود الي جملة من الافتراضات التي يمكن حرها في النقاط التالية²:

1. هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الاستراتيجي، بل إن بعضهم كان لا يرى أي اختلاف بينهما؛
 2. الاعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عند قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا؛
 3. تُعد عملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.
- إن الافتراضات السابقة بقيت سائدة من بداية الأربعينيات والذي شهد ولادة التفكير الاستراتيجي إلى غاية نهاية السبعينات، إلا إنه من بداية الثمانينات شهدت تحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة إلى التفكير الاستراتيجي مفهوماً ومضموناً وممارسة، وترافق هذا التحول مع كتابات (**Ohmea, 1982** و **Mintzberg & Liedtka, 1994** و **Mason, 1986**) وغيرهم، وكان نتيجة هذه الكتابات دحض الافتراضات أنفة الذكر بوقائع ودلالات علمي، وذلك علي النحو التالي:
- التفكير الاستراتيجي غير التخطيط الاستراتيجي، فالأول عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب إن يتبع العمل بموجبه، أي أنه عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية مسبقاً أي إن التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي³، في حين ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية.

¹ الخفاجي نعمة، **الفكر الاستراتيجي قراءة معاصرة**، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008، ص 217-218.

² نفس المرجع، ص 213.

³ Mintzberg, H., 2004, " The Fall & The Rise of Strategic Planning ", Harvard Business Review P 108 .

التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة ويجب إن يستخدم على الدوام وبخاصة من (مديري القمة) للمنظمة، لأن بقاء المنظمات مرهونة بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود إلى صناعة استراتيجية ناجحة¹. العملية الاستراتيجية، عملية ليست آلية مرتبة الخطوات وإنما تقوم على القدرة على مواجهة المشكلات بشكل ابتكاري، وذلك فأن منطق التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي لا ينسجم مع متطلبات العملية الاستراتيجية، وعليه بات تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ غايات العملية الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها أمراً في غاية الأهمية ويعد التفكير الاستراتيجي هو المنهج الملائم لذلك لأنه يتعامل مع المشكلات بشكل ابتكاري مع استخدام عال للخيال. واختلف الباحثون في تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي، فقدم مجموعة منهم مفاهيم أولية وعامة من دون الخوض في التحليلات الدقيقة والأعمق لذلك المفهوم، ويوضح الجدول التالي فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي

الجدول رقم 1-3 فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة
<ul style="list-style-type: none"> - مجموعة من الخطط - تؤمن المستقبل - صياغة الاستراتيجية - انتهاز الفرص 	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين - عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد - انتهاز الفرص 	<p>Macmillan & Tempoe</p> <p>2000</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مجرد تفكير 	<ul style="list-style-type: none"> - مجرد التفكير في الاستراتيجية 	<p>2004 Wilson</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يرتبط بالإدراك والمعرفة والتفكير - متوفر في الدولة - يخدم الأساس المعرفي 	<ul style="list-style-type: none"> - مفهوماً أعمق يرتبط بالإدراك والمعرفة والتفكير، فعد التفكير الاستراتيجي (البنية الإدراكية المتوفرة في الدولة لخدمة الأساس المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في المجالات المختلفة) 	<p>2007 Dror</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مسار فكري - له أهداف محددة - يكون فعالاً عندما يصل الي النتائج المطلوبة بأقل تكلفة 	<ul style="list-style-type: none"> - هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشواذب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن اثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي. 	<p>الظاهر 2009</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قناة فكرية - تلتقط الصور والأفكار التي تناسب هدف المنظمة - لا تستقبل أفكاراً من قناة أخرى - تسعى للابتعاد عن التشويش الذي 	<ul style="list-style-type: none"> - قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع 	<p>الغالي و ادريس 2007</p>

¹ Ivancevich, J.M Lorenzi.P Skinner, S.J & Grosby,P.B.,2007," Management, Quality & ompetitiveness.P 184 .

يعيق فعاليتها

المصدر من اعداد الباحث من خلال الاعتماد على المصادر اعلاه.

وطرحت مجموعة أخرى من الباحثين مفاهيم أعمق وأدق للتفكير الاستراتيجي بحيث أشار إليه Lawrence في 2008 علي انه استخدام اساليب نوعية لتطوير افكار ابداعية جديدة وصياغة افعال علي اساس التعلم الجديد¹ وكانت مرتكزات هذا المفهوم مبنية علي الاستخدام للأساليب و تطوير الافكار الابداعية مع تبني او صياغة افكار جديدة. اما Oshannassy 1999 فقد اشار الي التفكير الاستراتيجي علي انه وسائل متناسقة لحل المشكلات الاستراتيجية وادراك المستقبل ضمن هيكل الادارة الاستراتيجية من خلال جمع الفعاليات العقلية للأفراد والجماعات². وكانت مرتكزات هذا المفهوم مبنية علي الوسائل المتناسقة و حل المشكلات والادراك للمستقبل وهيكل الادارة الاستراتيجية وفعالية الافراد والمجموعات العمل. اما الخفاجي 2010 فقد اشار الي التفكير الاستراتيجي علي انه هو اساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من انهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة من اجل بلوغ غاياتها، وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية علي انه جوهرية يحدد بقاء منظمات الاعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير³. واما مرتكزات هذا المفهوم فكانت مبنية علي الاساس من صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وبقاء المنظمات في بيئة متغيرة وكذلك التفكير وفق نظرة معرفية. اما الفريجي حيدر 2010 فقد كانت نضرتها للتفكير الاستراتيجي علي انه احساس وفهم يعتمد علي ثلاثة عوامل هي المتغيرات المؤثرة في الاستراتيجية والعناصر الرئيسية ومداخل صياغتها، ثم ينطلق من بناء اطار شامل لمنهج الادارة الاستراتيجية باتجاه تحقيق الاهداف⁴.

وبعد عرض تلك المفاهيم يقدم الباحث مفهوم أجراءي للتفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير مستقبلي عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص.

ثانيا عناصر و أهمية التفكير الاستراتيجي: ان التفكير الاستراتيجي علي المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر وهي :

1. **التفكير المنظم:** يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث تم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها ، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام؛

Lawrence, E, 2008," **Strategic Thinking** : A discussion paper .www.psc-cfp.gc.ca.P 4 .

² Oshannassy, T Strategic Thinking: Acontinuum of views and conceptualisation, www.rmit.edu.au,1999.P 15 .

³ الخفاجي نعمة، **الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات**، مرجع سابق، ص 67.

⁴ الفريجي نعمة حيدر غالي و محسن عبد علي، **القيادة التربوية مدخل استراتيجي**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010، ص 30 .

2. **الإبداع:** هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص إن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم¹؛

3. **الرؤية المستقبلية:** هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد إن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها².

وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي من خلال تشكيله احدي التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها ومن أجل إن تتمتع المنظمة بالنجاح فقد برهنت تجارب الماضي إن التطوير الناجح لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها نتاج ذلك التفكير، إذ غالباً ما يظهر جليا بين مديري تلك الوحدات التنظيمية ليصبح كل تفكيرهم يرتكز حول اكتشاف الاستراتيجيات مستفيدين من الماضي، وكذلك بخصوص هذه الاستراتيجيات على التغيير البيئي الواقعي، ويتطلب ذلك معرفة الإدارة العليا وباقي المديرين بأعمالهم وتوافر المعلومات المنظمة التي باتت إحدى المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ذوات الأعمال المتعددة، ويتجلى ذلك في إثارة تساؤلات استراتيجية، يتم الإجابة عنها بالاستفادة من أساليب التحليل الاستراتيجي.

ولعل الفوائد من التفكير الاستراتيجي تتجسد من خلال كونه أداة تعزز التمايز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح، ولعل منها استعداد المنظمة في المحافظة على نوعية التصنيع، التكلفة الأدنى والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن للمنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتوازن الإدارة العليا وقوتها مقارنة مع المنافسين، لكي تقرر من خلالها موقعها الاستراتيجي.

ويعد التطور الحديث الذي شهدته تقنيات المعلومات و الاتصال عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الاستراتيجي للمنظمة ومعزراً قدراتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمان العمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، وهكذا يمكن القول أن تقنيات المعلومات و

¹ جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر عمان، الأردن، 2002، ص 22 .

² البراوري عمر حسين ويسبي، دور التوجيه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص 21 .

الاتصال بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محددًا للتفكير الاستراتيجي في المنظمات ذات الأعمال المتنوعة، الذي يؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان نجاح عملية تكوين الاستراتيجية تصميمًا وتطبيقًا¹، ويأتي التفكير الاستراتيجي استجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة، وهو ما يساعدها في الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصوراتها الطويلة الاجل .

ثالثًا الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي في المنظمات: يمكن ادراج بعض النقاط التي تعتبر اضرارا للمنظمة جراء عدم استخدامها للتفكير الاستراتيجي كما يلي²:

1. ضياع العديد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى المنافسة على اقتناص هذه الفرص واستثمارها؛
2. مواجهة المنظمات للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها؛
3. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها؛
4. ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة واهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها؛
5. غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل؛
6. ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث؛
7. مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد والاحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة لغياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم؛
8. تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع الخطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة؛
9. ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة؛

¹ Chakravarthy, B.S & Lorange P.,2004, " Managing the Strategy Process : afarme work for A Multi business Firm , Sloan Management Review , Vol.36. P 18 .

² خليف لينا، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2008، ص 34- 35 .

10. ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

المطلب الثاني الخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال:

يتفق اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الافضل وفق معايير تفرضها عملية الخيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي¹. تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الخطة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال². ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكونه يعد الاكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكييفها مع البيئة الخارجية، مؤديا في النهاية الي فرصة أكبر لتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها، فهو إذا اداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام، وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة الي وضع أفضل. يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن ان تستخدم في تحقيق رسالة المنظمة واهدافها والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار، ويتم اختياره وفقا للمقدرة الاستراتيجية للمنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها والتي تتمثل في حالة عدم التأكد والتعقيد التي يمكن ان تعكس تغيرات تتمثل في الفرص و/أو التهديدات.

اولا مفهوم الخيار الاستراتيجي: ورد في ادبيات الادارة الاستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي، فيعرفه (Thomson, 1999) انه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات اولويات المنظمة والقادر علي تحقيق اهدافها من وجهة صانعي القرار والمؤثرين فيه. اكثر من اي بديل اخر و الذي يمكن ان ينفذ بنجاح³، و قدم كل من (Macmillan & Tampoe 2000) مفهومًا للخيار الاستراتيجي علي انه ثالث عنصر في عملية صياغة الاستراتيجية اذ تتضمن بالإضافة الي الخيار عنصري التقييم والغرض ، وان الخيار الاستراتيجي هو مركز صياغة الاستراتيجية وعنصر اساسي فيها بسبب ارتباطه بالفعل الاستراتيجي ، واذ لم يكن بالإمكان صنع خيار استراتيجي فليس هناك فائدة من التفكير بالاستراتيجية علي الاطلاق، وان الخيار الاستراتيجي الجيد هو الذي يؤدي للاستمرار بين المنافسين، وان يكون قابل للإنجاز⁴.

ويبين الشكل التالي موقع الخيار الاستراتيجي في العملية الاستراتيجية حسب كل من Macmillan & Tampoe .

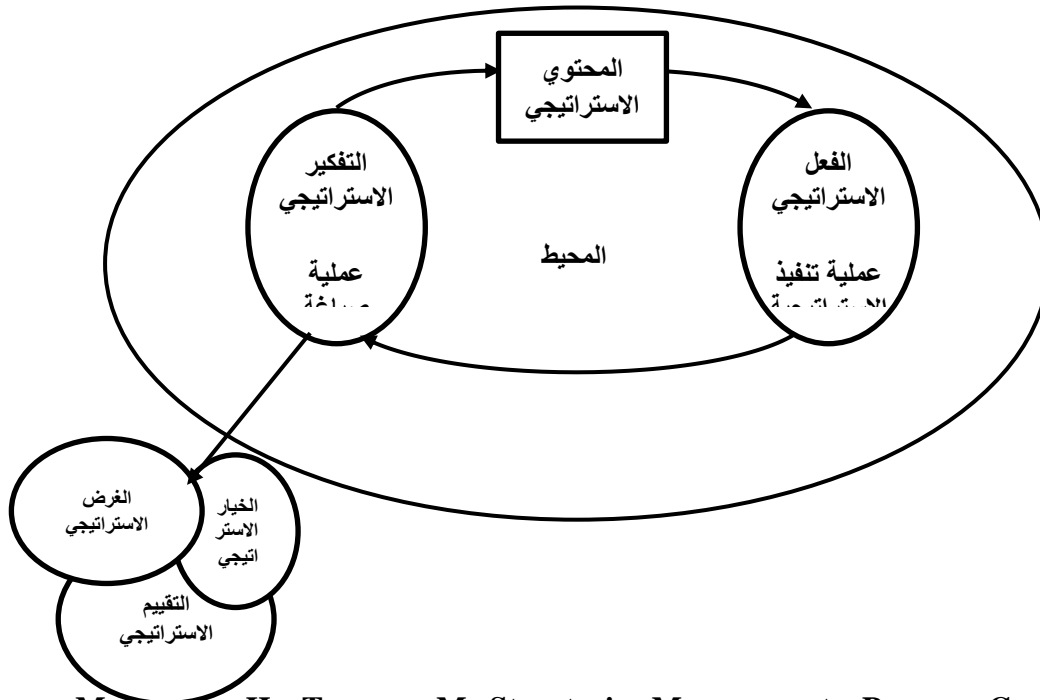
¹ Macmillan, H, & Tampoe, M **Strategic Management**, Process Content and Implementation, Oxford press, 2000, P 145 .

² Pitts R & lei D **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**, West pub, 1996, P 21

³ Thompson A, & Strickland J, **Strategic Management Concepts and Cases** 11th ed Mc Graw Hill, 1999. P 606 .

⁴ Macmillan H, Tampoe M **Strategic Management**, Process Content and Implementation , Oxford press , 2000, P 132- 133 .

الشكل رقم 1-13 موقع الخيار الاستراتيجي وفق تصور Macmillan & Tampoe



Source : Macmillan H, Tampoe M Strategic Management, Process Content and Implementation , Oxford press , 2000, P 133.

ويري (Thomson, 1994) ان الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات واولويات المنظمة، والقادر علي تحقيق اهدافها¹، ويركز كل من (Johnson & Schles 1993) علي المعايير التي يمكن الاستناد عليها للوصول الي الخيار الاستراتيجي الافضل. فهو مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة². في حين يعرفه كل من (Robbins & Coulter 1999) بانه عملية الاختيار بين بديلين او اكثر³. اما (النجار 2002) فيعرف الخيار الاستراتيجي علي انه افضل بديل من بين البدائل المتاحة والذي يهدف الي تحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول الي الاداء المرغوب⁴. بينما يري (الدوري 2005) انه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل العوامل البيئية الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف مع العوامل البيئية الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات⁵. وعرض (Hach , 1997) استنادا علي (Mintzberg 1990) أنموذجا للعملية

¹ Thompson John L , Strategic Management Awareness and Change 3rd ed International Thomson Publishing Co UK 1994.P 606 .

² Johnson & Scholes Exploring Corporate Strategy, 03rd ed , Prentice Hall International, 1993, P 244 .

³ Robbins S & Coulter M , Management, 6th ed., Prentice-Hall, Inc., N.J, 1999, P 186.

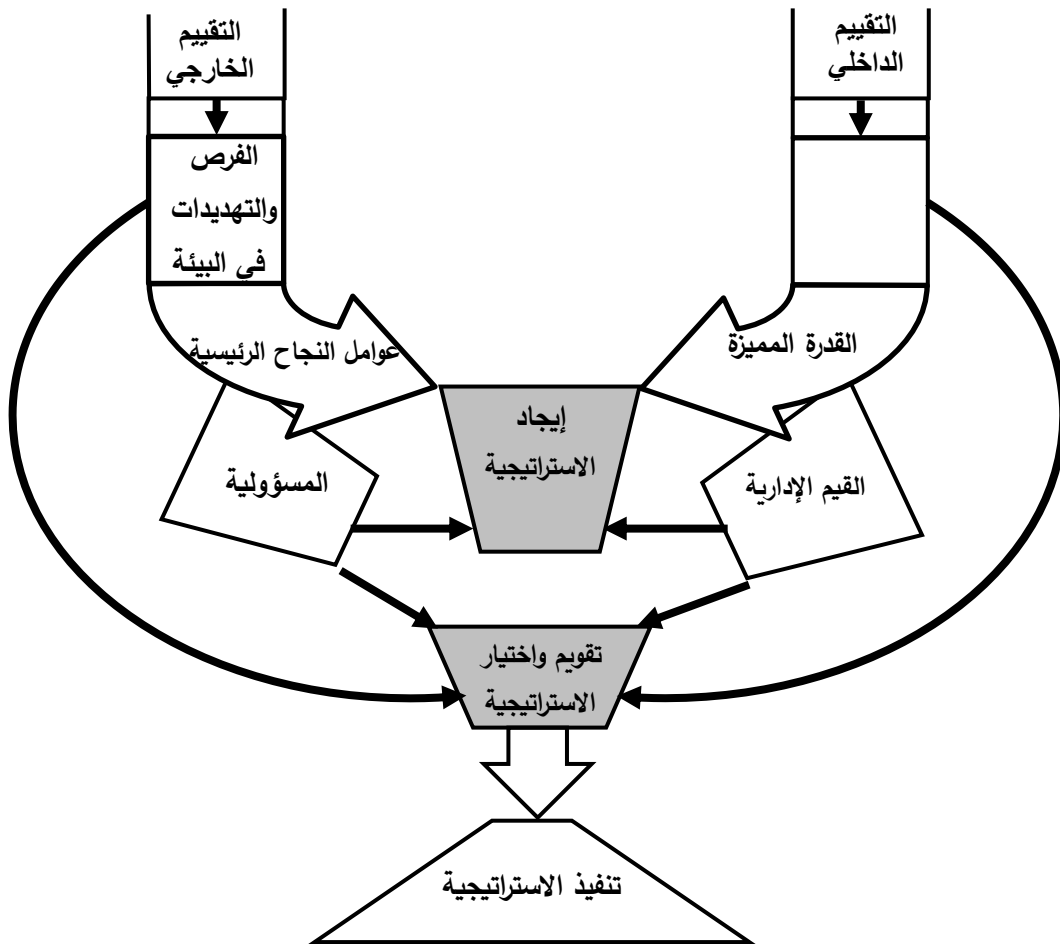
⁴ النجار دحلة مهدي محمود، اثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة دراسة ميدانية في شركة واسط للصناعات النسيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 41، اكتوبر، 2002، ص 274.

⁵ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 211.

الاستراتيجية بين من خلاله كيفية تكوين الخيار الاستراتيجي الذي ينتج من خلال تضافر عاملين أساسيين هما¹ :

1. التقييم الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ومعرفة القدرة المميزة لها؛
 2. التقييم الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومعرفة عوامل النجاح الرئيسية.
- تأتي بعد ذلك، عملية تقويم واختيار الاستراتيجية التي تنتج من ثلاث خطوات:
1. بحث البدائل لتحقيق و/ أو المحافظة على التوافق بين حاجات البيئة وقابليات المنظمة؛
 2. إيجاد معايير الاختيار بين البدائل؛
 3. المقارنة بين البدائل وتحديد الخيار الاستراتيجي.
- والشكل التالي يبين عملية تحديد الخيار الاستراتيجي حسب ما جاء به (Hach 1997).

الشكل رقم 1-14 نموذج Hach للعملية الاستراتيجية



Source : Hach M , Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives , Great Britain, 1997, P 106

¹ Hach M , Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives , Great Britain, 1997, P 106 .

ثانيا أهمية الخيار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: تتجسد أهمية الخيار الاستراتيجي باعتباره يمثل أفضل طريق للوصول الي تحقيق اهداف المنظمة¹، كما وان مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في اختيار وتحديد خيارها الاستراتيجي وليس هناك اي قيمة للتفكير بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام من دون الخيار الاستراتيجي². وبهذا يمكن القول ان الهيار الاستراتيجي يمثل جوهر عملية الادارة الاستراتيجية، فهو يساعد على بلورة إطار فكري شامل واساسي للمنظمة بما يرسمه من توجهات واضحة ترتبط بمستقبل المنظمة وافاق تطورها من خلال وضوح الاهداف وتخصيص الموارد وكذا تحقيق الموازنة بين الامكانيات المتاحة للمنظمة وبيئتها التي تعمل فيها بما يساهم في خلق واستمرار وتحسين المركز التنافسي للمنظمة³.

ثالثا العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي: لم يتفق الباحثون على تصنيف موحد للعوامل المؤثرة في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، الا ان اكثرهم يشير الي العوامل التالية:

1. **الاهداف:** تمثل الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها والتي سبق للمنظمة من تحديدها في المراحل الاولى لصياغة الاستراتيجية أحد اهم العوامل المؤثرة في تجديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة اي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر الي امكانيات ومقدرة المنظمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها⁴.

2. **عوامل البيئة الخارجية:** لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد خيارها الاستراتيجي ما لم تأخذ في حساباتها نتائج تحليل وتقييم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بها لئتم على ضوء ذلك الخيار الذي يعزز الاستفادة من الفرص ويقلل من اثار التهديدات⁵.

3. **عوامل البيئة الداخلية:** وهي نواحي الخاصة بنقاط القوة والضعف حيث لا تكفي المنظمة من التعرف على نتائج التحليل المتعلقة بعوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر انشطتها الرئيسية المختلفة⁶. ومدي توفر الامكانيات والموارد للمنظمة. كل تلك العوامل التي تؤثر في طبيعة الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة.

¹ الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 201.

² Macmillan H, & Tampoe M, Strategic Management Process Content and Implementaon, Oxford Univ, Press, Inc, 2000, P 136.

³ الشمري محمد جبار، العابد علي عبد الرزاق، استخدام نظم المعلومات الإدارية (MIS) في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القطاع المصرفي الخاص، مجلة دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 2، 2006، ص 73.

⁴ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 214.

⁵ النجار جحلة مهدي محمود، اثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة دراسة تطبيقية في شركة واسط للصناعات النسيجية، مرجع سابق، ص 174.

⁶ نفس المرجع، ص 289.

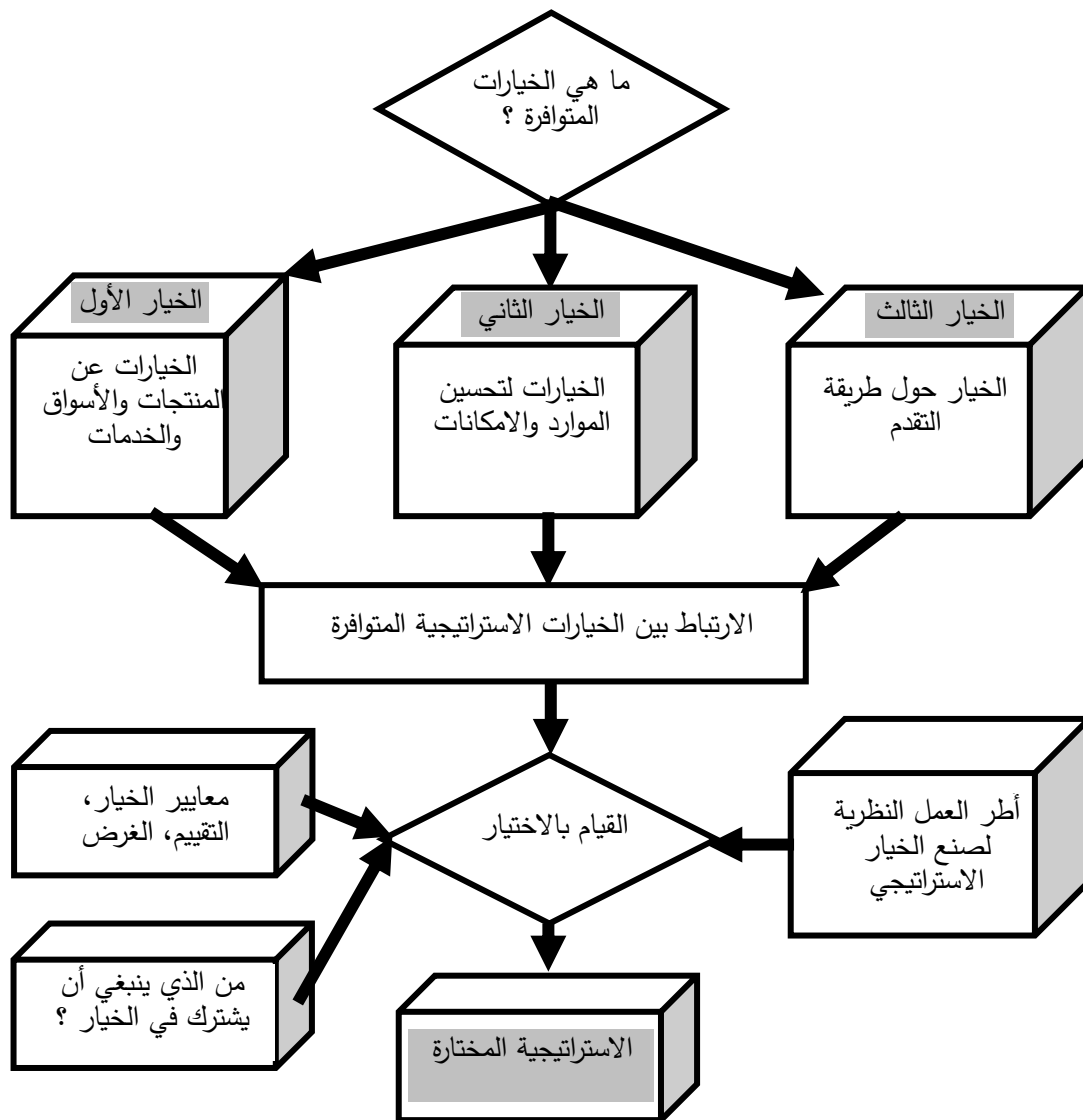
4. **العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة ونمط الادارة وهيكلها التنظيمي والقيم والثقافة التنظيمية السائدة فيها والعوامل السلوكية المتمثلة في اتجاهات وميول الافراد العاملين في المنظمة، واولويات وتوجهات الادارة العليا في المنظمة¹.

رابعا **هيكل ومراحل صنع الخيار الاستراتيجي:** قدم كل من (Macimillan & Tampoe 2000) هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي يبدئ بالاستفسار عن الخيارات او البدائل المتاحة بشكل عام، والتي يجب تحديدها من خلال عدة محاور. فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجاته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة علي تحسين الموارد والقابليات، بالإضافة الي استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم. ثم ان البدائل المتوفرة عن المحاور اعلاه يجب ان تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن ان يتم الاختيار بينها على اساس معايير محددة ومعبرة عن الغرض النهائي في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي. والشكل الموالي يبين ذلك²

¹ Robinson , Jr & Pearce II, & Richard B, **Formulation Implementation and Control of Competitive Strategy**, 8th ed, Irwin Mc Graw, Hill Companies Inc, New York, 2003. P 334 .

² Macmillan H, & Tampoe M, **Strategic Management Process Content and Implementation**, Oxford Univ, Press, Inc, 2000, P 135 .

الشكل رقم 1-15 هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



Source : Macmillan H, & Tampoe M, Strategic Management Process Content and Implementaon, Oxford Univ, Press, Inc, 2000, P 135 .

ويربط بعض المفكرين عملية تطبيق الخيار الاستراتيجي بالمراحل التي يمر بها (Macimillan & Tampoe 2000)، علي أساس ان الخيار الاستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، الا ان الاتفاق الغالب هو اهمال عملية التطبيق ضمن مراحل الخيار الاستراتيجي. وتتطلب عملية عرض وتطوير البدائل الاستراتيجية لأية منظمة ما من خلال (Johnson & Scholes 1997, 114) معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة، تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي و تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة. كما يوضح (Macimillan & Tampoe 2000) ان هناك العديد من البدائل الاستراتيجية المتوفرة والملائمة لظروف المنظمة، ولكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، وعلي

النقيض من ذلك فهناك بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وامكانيات المنظمة¹.

وضمن نفس السياق يوضح (David 1995) ان هناك عدد غير محدود من الاعمال الممكنة كبدايل استراتيجية، الا انه وجب التركيز على تلك البدائل الاكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والارباح والتكلفة، وما ان يتم تطوير البدائل الاستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة، تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محددة (David 1995: 194). ويقدم (Johnson & Scholes 1997, 319) معايير اساسية يجب ان يأخذ بها عند تقييم اي بديل استراتيجي على النحو التالي:

1. ان تكون الاستراتيجية ملائمة: اي مدي ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، والي اي مدي تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات؛

2. ان تكون الاستراتيجية مقبولة: اي ان تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، وان تؤدي الي اقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة؛

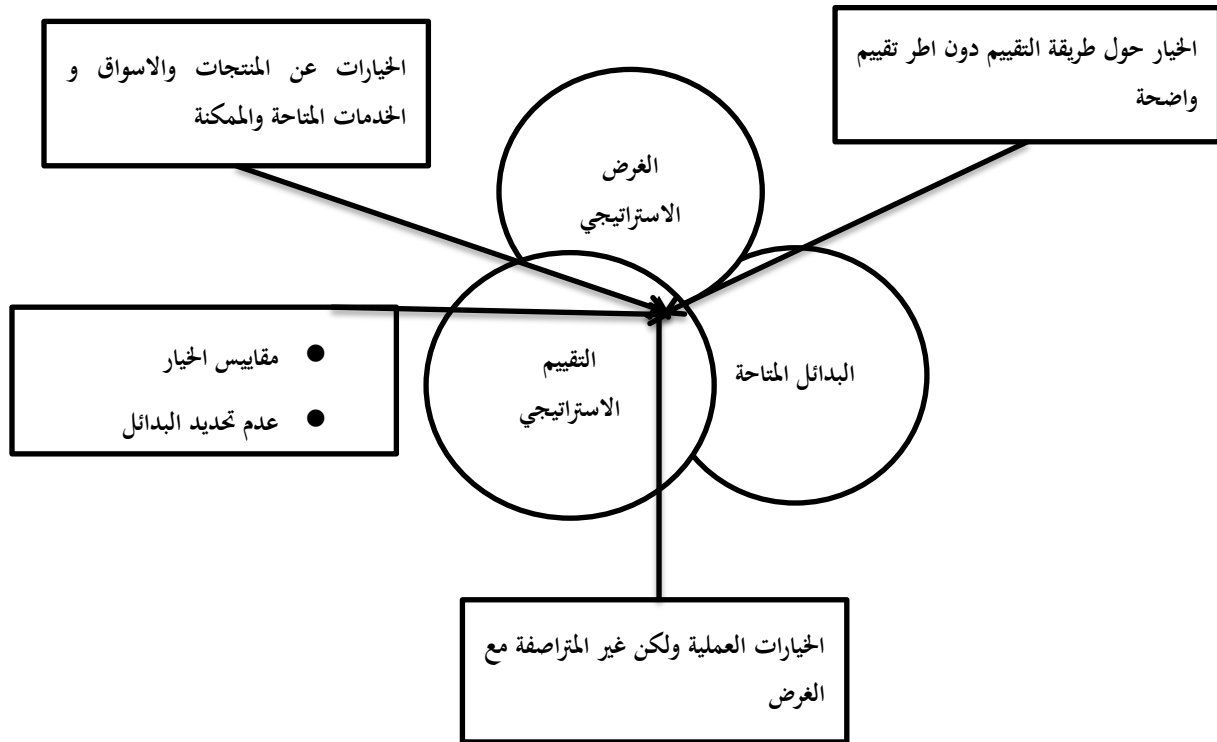
3. ان تكون الاستراتيجية ممكنة: اي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانيات اللازمة لها.

بالإضافة الي ذلك فان هناك العديد من الابعاد التي تبني عليها معايير تقييم البدائل الاستراتيجية، ومنها مدي تطابقه مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، ومدي توافقها مع بيئتها الخارجية ومتغيراتها والفرص والمتاحة فيها، وغير ذلك من الابعاد التي تعد معايير لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ويقدم (Macimillan & Tampoe 2000. 134) اطارا يساعد علي اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، اذ يوضح ان الخيارات المتوافرة عند تقاطعها فقط مع ما تقيمه المنظمة، ينتج عنها خيارات عملية ولكنها غير متوافقة، مع جهود المنظمة وذلك بالنظر لعدم اخذ الغرض الاستراتيجي بنظر الاعتبار، وكذلك عند تقاطع البدائل المتاحة مع الغرض الاستراتيجي، ينتج عن ذلك خيارات متراصفة مع جهود المنظمة. ولكن غير عملية. واخيرا فان الاستراتيجية التي يجب اختيارها يجب ان تكون من ضمن البدائل المتاحة للتقييم والمحققة للغرض الاستراتيجي والشكل التالي يوضح ذلك

¹ Macmillan H, & Tampoe M, *Strategic Management Process Content and Implementaon*, Oxford Univ, Press, Inc, 2000, P 132-133 .

الشكل رقم 1-16 اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة



Source : Macmillan , Hugh & Tampoe, Mahen " Strategic Management Process , content and implementation ",New York , Oxford univer-Sity Press , 2000:134

المطلب الثالث نماذج الخيار الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

كان للبحوث والدراسات حول النماذج الاستراتيجية دوراً هاماً في توضيح وتعزيز محتوى الاستراتيجية، وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. إذ تحاول هذه النماذج إيجاد حالة من التكيف الذي يُعد سمة وعنصر نجاح منظمات اليوم والمستقبل، نظراً لما تتسم به من زيادة في التعقيد والتغير السريع. وهذا يتطلب من المنظمة إجراء تعديلات أو تغييرات في مكوناتها الداخلية، بما يتناسب مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. إذ تُعد نماذج الاستراتيجية حالات استجابة للبيئة لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول مدى ونوع وحالة تلك الاستجابة. ويتفق عدد كبير من الكتاب والباحثين على شاكلة (Glueck & Jauch, 1988)¹ و (Boseman & Phatak, 1989)² و (Pitts & Lei, 1996)³ و (Wheelen & Hunger, 1997)⁴ و (Johnson & Johnson, 1997)⁵.

¹ Glueck W.; Jauch, L., "Business Policy and Strategic Management", 3rd ed., New York, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1988.P 219 .

² Boseman , G.; Phatak, A., "Strategic Management", 2th ed., New York, John Wiley, 1989. P 66 .

³ Pitts, R.; Lei, D., " Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage" , USA, West Publishing Co., 1996, P 125-127 .

⁴ Wheelen, L.; Hunger, J., "Strategic Management and Business Policy", Addison Wesley Publishing Co., Inc., 1997, P 205- 207 .

1 (Scholes, 1997) و (Grant, 1998) و (Grant, 1998) و (Hitt, etal, 2001) و (David, 2001) و (Daft, 2001) 4 . بانه هناك نماذج شائعة للخيار الاستراتيجي، ويمكن ان نبين أبرز هذه النماذج ومستوي الاستراتيجية الذي يقع فيه النموذج من الاستراتيجيات الفرعية من خلال الجول التالي:

الجدول رقم 1-4 أبرز نماذج الخيار الاستراتيجي

الدراسة	استراتيجيات الأنموذج	مستوى الاستراتيجية الذي يقع فيه الأنموذج	الأنموذج
Macmillan & Tampoe, 2000:136-137	ويضم أربع استراتيجيات تدعى استراتيجيات النمو وهي: التغلغل السوقي - التطوير السوقي - تطوير المنتج - التنوع	استراتيجية الأعمال	Ansoff, 1965
Mintzberg, 1974:44	ويضم هذا الخيار ثلاثة أنماط وهي: الريادي - التكتيفي - التخطيطي	استراتيجية الأعمال	Mintzberg e, 1973
Anderson & Paine, 1975 : 811-22	قُدّم الأنموذج على شكل مصفوفة تضم بعدين أساسين: (نظري) - الإدراك الإداري للاستقرار وعدم الاستقرار البيئي. - الحاجة (العالية والمنخفضة) للتغير الداخلي.	استراتيجية المنظمة	Anderson & Paine, 1975
Miles & Snow, 1978: 29-31 Hodge&Anthony,1991: 222-23 ; Daft, 2001 : 61	تتمثل استراتيجيات الأنموذج بأربعة خيارات استراتيجية: - المنقبة - المدافعة - المحللة - المستجيبة	استراتيجية الأعمال	Miles & Snow,197 8
Glueck,1980:222;	تتمثل استراتيجيات الأنموذج بأربعة خيارات استراتيجية:	استراتيجية المنظمة	Glueck,

¹ Johnson, G.; Scholes, K., "Exploring Corporate Strategic: Text and cases ", 4th ed., Europe, Prentice-Hall, 1997, P 11-12 .

² Grant, R., "Contemporary Strategic Anlysis: Concepts, techniques, applications", 3rd ed., London: Blackwell, 1998, P 190-191 .

³ David F., "Strategic Management- Concepts & Cases", 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2001, P 180 .

⁴ Daft, R., "Organization Theory and Design ", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001, P 58-62 .

Weelen & Hunger, 1989: 205; Rue & Holland,1989:3	النمو - الاستقرار (الثبات) الانكماش(التراجع) - المركبة (المختلطة)		1980
Porter,1980:34-40; Macmillan & Tampoe, 2000:143; Daft, 2001: 59; David, 2001: 179- 82	تتمثل استراتيجيات الأنموذج من خلال ثلاث استراتيجيات تنافسية: قيادة الكلفة المنخفض - التمايز التركيز	استراتيجية الأعمال	Porter, 1980
Burgelman,1984:155	يُقدم الأنموذج نوعين من السلوك الاستراتيجي: السلوك الاستراتيجي المُحفز السلوك الاستراتيجي المستقل	التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال	Burgelman, 1984
Chaffee,1985: 89-98	ويضم ثلاثة أنواع للاستراتيجية: الاستراتيجية الخطية التكيفية التفسيرية	استراتيجية الأعمال	Chaffee, 1985
Kerem Sumer, 2012 :107	ويضم هذا النموذج الاستراتيجيات التالية : التمايز حسب الصورة التمايز حسب التصميم التمايز حسب الجودة استراتيجية الدعم تمايز السعر استراتيجية اللاتمايز	استراتيجيات الاعمال	Mintzberg 1988
Kerem Sumer, 2012 :103	ويضم هذا النموذج الاستراتيجيات التالية: قيادة التكلفة التمايز التركيز	استراتيجيات الاعمال	Hitt et al. (2007)

تمايز التكلفة المنخفضة المتكاملة

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

وسيتم التطرق الي هذه النماذج بالتفصيل

أولاً نموذج: Mintzberg, 1973 : أكد **H, Mintzberg** ان هناك ثلاثة اساليب لاتخاذ القرار الاستراتيجي وهي:

- 1. النمط الريادي:** عند اتباع هذا الاسلوب فان الفرص الاستثمارية الجديدة تهيمن على اتخاذ القرار، وتتركز القوة بيد الادارة العليا، ويؤخذ بنظر الاعتبار حالة عد التأكد عند صياغة مثل هذا الاسلوب، ويكون النمو هو الهدف الرئيسي للمنظمة؛
- 2. النمط التكيفي:** تتم الاستجابة للمشكلات التي تحصل للمنظمة بدلاً من البحث عن الفرص الجديدة وتتنوع ادوار القوة بين الاقسام والافراد، لذا لا يوجد هدف واضح. ويظهر هذا الاسلوب في البيئات المعقدة وسريعة التغيير. ويكون ملائماً للمنظمات الكبيرة؛
- 3. النمط التخطيطي:** في ظل هذا الاسلوب يتم الاعتماد على التخطيط الرسمي والرشد في تقييم القرارات لتفضيل أحدها على الآخر. وهي تبحث عن الفرص الجديدة وحل المشكلات القائمة، ويناسب هذا النمط تلك المنظمات المتوسطة الحجم والتي تعمل في بيئات ثابتة ويمكن التنبؤ بها. وفي البيئات التي تمتاز بالتغيرات النسبية.

ثانياً نموذج Gluek, 1980 : حدد **Gluek** أربعة بدائل استراتيجية والتي يمكن تمثيلها كالاتي:

- 1. استراتيجية التوسع:** تسعى هذه الاستراتيجية الى تحقيق مستويات اداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية وزيادة مستويات نشاطها واعمالها بإضافة منتج جديد او خدمة جديدة، او دخول اسواق جديدة او اضافة أنشطة جديدة الى مجالها الحالي¹. ويكتسب هذا الاسلوب اهمية خاصة اذا كانت البيئة التي تعمل فيها المنظمة تنمو بسرعة، ولان هذه الاستراتيجية تتجه اصلاً نحو التوسع، فإنها تؤدي الى زيادة حجم المنظمة في موجوداتها وعوائدها، وزيادة خبرتها تجاه تحسين ادائها وفعاليتها وتقليل كلفتها، كما ان التوسع والتنوع افضل وسيلتين لإشباع حاجات الزبائن والاستفادة من وفورات اقتصاديات الحجم². غير ان المنظمات تلجأ أحياناً اخرى الى التوسع في محاولة لخفض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية. وتضم استراتيجية التوسع العديد من الاستراتيجيات الفرعية التي تشمل³ التوسع بالتركيز، التوسع بالتكامل العمودي، التوسع بالتنوع، التوسع بالمشاريع المشتركة.

¹ Certo Samuel Certo, Samuel C. and Peter J. Paul, "Strategic Management: A Force on Process", McGraw-Hill, New Jersey, 1990. P 90 .

² Thompson, A., Strickland, A. J., "Strategic Management Concepts And Cases", 13th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A, 2003.

³ Rue, L.; Holland, P., "Strategic Management: Cocepts & Experiences", 2th ed. ., USA, Mc Graw-Hill, Inc., 1989, P 40 .

2. **استراتيجية الاستقرار:** تناسب هذه الاستراتيجية المنظمات الناجحة والتي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ على اداء اعمالها السابقة نفسها، وبمستوي اداء الماضي¹. بحيث تتجه المنظمات الي هذه الاستراتيجية اذ اعتقدت ان ادائها الحالي جيد. او في حالة عدم ميل الادارة العليا نحو تبني مستوي عال من المخاطرة، وعدم إدراك للتغيرات الحاصلة في البيئة. ومما يذكر ان استراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء. وانما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها². وتتخذ استراتيجيات الاستقرار اشكالا هي استراتيجية النمو الاضافي او عدم التغيير، الاستراتيجية الربحية، استراتيجية التريث او التوقف المؤقت، الاستراتيجية الحذرة او النمو المحافظ.
3. **استراتيجية الانكماش:** تتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الاهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الادارة الرفع من مستوي الاداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة والاهتمام بخدمة الزبائن في قطاع المنتجات والخدمات السابقة مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات. وتعد هذه الاستراتيجية مرحلة جديدة في حياة المنظمة من خلال العودة الي نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والاختار بوحدة من الاستراتيجيات السابقة، ومن انواع استراتيجيات الانكماش نجد استراتيجية التخفيض والالتفاف، استراتيجية التجديد او الالغاء الجزئي، استراتيجية المنظمة الاسيرة، واستراتيجية التصفية³.
4. **الاستراتيجيات المختلطة:** تعمل المنظمة على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها او مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت، ويحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد اغراضها. وقد تخطط المنظمة لاعتماد أكثر من استراتيجية بصورة متعاقبة.

ثالثا نموذج Boseman & Phatak, 1989: من خلال هذا النموذج قدمت لنا ثلاثة استراتيجيات وهي⁴:

1. **استراتيجية الاستقرار:** وعندها ترغب المنظمة بالاستمرار في تحقيق نفس الاهداف عندما تواجه بيئة بسيطة، وهنا فهي تركز على تحسين الاداء، وتحقيق الكفاءة.
2. **استراتيجية النمو:** حيث ترغب المنظمة هنا تحقيق مستوى اعلى من الاهداف يفوق ما كانت تحققه في السابق.
3. **استراتيجية الانكماش:** تحافظ المنظمة على حجم العمل او تخفيضه لكي تستطيع اعادة تنظيم نفسها، لتحقيق مستوى اعلى من الأداء.

رابعا نموذج الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter, 1980: درس Porter عددا من الاعمال واعد اطارا يصف فيه ثلاثة استراتيجيات تنافسية وهي استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التمايز و استراتيجية

¹Wheeln, T. L., Hunger, J. D., "Strategic Management And Business Policy", 5th Ed., Addison-Wesley Publishing Com., U.S.A., 1999 . P 12 .

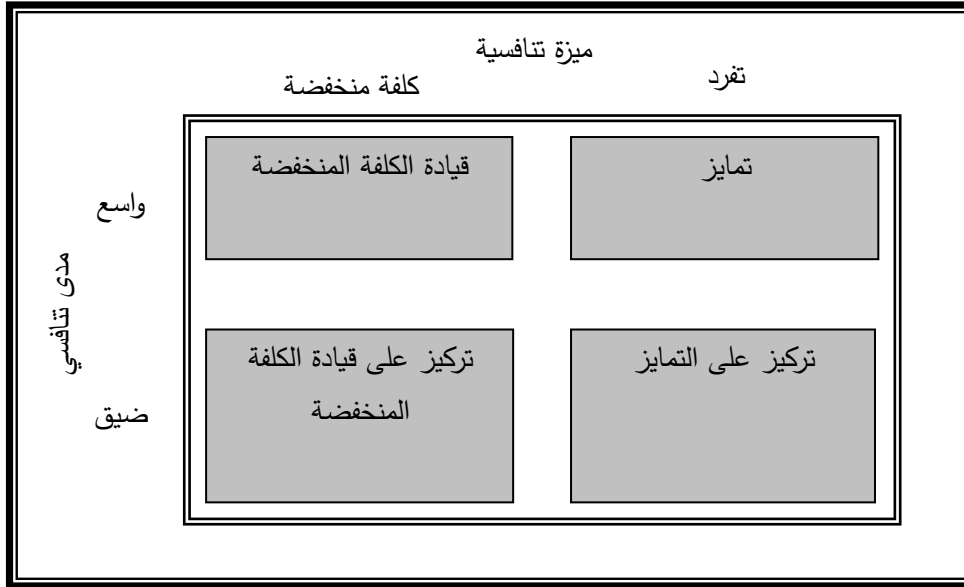
² Boseman , G.; Phatack, A., "Strategic Management", 2th ed., New York, John Wiely, 1989. P 66

³ Boseman , G.; Phatack, A., "Strategic Management", 2th ed., New York, John Wiely, 1989. P 66

⁴ Boseman , G.; Phatack, A., "Strategic Management", 2th ed., New York, John Wiely, 1989. P 65.

التركيز¹. ويكون اهتمام المنظمة منصبا على التركيز في استراتيجية التركيز على سوق خاص أو مجموعة مشتريين حيث تنقسم إلى تركيز على الكلفة المنخفضة وتركيز على التمايز، ويولد ذلك أربع استراتيجيات أساسية كما هي موضحة في الشكل التالي²:

الشكل رقم 1-17 الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.



Source: Daft,2001:59; Hitt, etal,2001:154

وللاستفادة من هذا النموذج فإن المدراء يقيمون عاملين أساسيين. الميزة التنافسية التي في ضوءها يحدد ما إذا كانت المنظمة تتنافس من خلال التكلفة المنخفضة أو من خلال القابلية على تقديم سلع وخدمات متميزة وبسعر عال. أما في المدى التنافسي فيحدد المدراء فيما إذا تتنافس المنظمة على مدى تنافسي واسع أو مدى تنافسي ضيق. من خلال هذه الخيارات تحدد اختيار الاستراتيجية المبينة في الشكل وهي³:

1. **استراتيجية التمايز:** تحاول المنظمات في استراتيجية التمايز أن تميز منتجاتها أو خدماتها عن الآخرين، وتستخدم صوراً من الإنتاج المتميز والخدمات الاستثنائية، والتقنيات العالية. وتستهدف هذه الاستراتيجية عادةً الزبائن الذين لا يهتمون بالسعر ولذلك تكون ذات أرباح مريحة. وتحتاج المنظمات التي تختار استراتيجية التمايز إلى عدد من النشاطات المكلفة، مثل بحث وتصميم المنتج، والإعلانات المبكرة، وتحتاج كذلك إلى قابليات تسويقية قوية وموظفين مبدعين يستثمرون الوقت والموارد للبحث عن الابتكار.

2. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تحاول المنظمات في استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة زيادة الحصة السوقية بتأكيد الكلفة المنخفضة مقارنةً بالمنافسين، وتبحث عن تسهيلات الإنتاج ذات الكفاءة العالية التي تعمل على خفض التكاليف، وتستخدم رقابة قوية لإنتاج منتجات أكثر كفاءة من منافسيها. وترتبط هذه الاستراتيجية مع الاستقرار أكثر من التوجه للمخاطرة أو البحث عن فرص جديدة للإبداع والنمو، ويعني موقع الكلفة

¹ Porter, M., "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors", New York, Free Press, 1980.P 34-40 .

² Daft, R., "Organization Theory and Design", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001, P 154.

³ David, F., "Strategic Management- Concepts & Cases", 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2001, P 179-182 .

المنخفضة إن المنظمة تستطيع تحطيم أسعار منافسيها وتستمر بتقديم نوعية جيدة والحصول على إيرادات وأرباح مناسبة.

3. **استراتيجية التركيز:** تركز المنظمات في استراتيجية التركيز على جزء محدد من السوق أو مجموعة معينة من المشترين ذوي الحاجات الخاصة، وتحاول تحقيق ميزة الكلفة المنخفضة أو ميزة التمايز في سوق محدد ضيق وتكون استراتيجية التركيز أكثر فاعلية عندما يمتلك الزبائن تفضيل أو حاجات مميزة أو عندما لا تميل المنظمات المنافسة أن تتخصص في نفس القطاع.

خامسا نموذج استراتيجيات Miles & Snow, 1978: استندت استراتيجيات Miles & Snow علي فكرة ام المدراء يسعون لصياغة الاستراتيجيات التي تتأقلم مع البيئة الخارجية، وإن المنظمات تكافح لتحقيق التوافق بين الخصائص الداخلية والاستراتيجية والبيئة الخارجية¹. وأكد الباحثان ان سر النجاح للمنظمة من الجانب الاستراتيجي يكمن في قدرتها على ايجاد طريقة تتكيف فيها الانشطة التنظيمية مع البيئة الخارجية.

وتتمثل استراتيجيات (Miles & Snow, 1978) بأربعة خيارات استراتيجية من خلال ما اتفق عليه كل من (Robbins, 1990) و (Hodge & Anthony, 1991) و (Noe, etal,1994) و (Pitts & Lei, 1996) و (Daft,2001) وذلك من خلال الخصائص التي ترافق كل استراتيجية كالتالي:

1. **الاستراتيجية المنقبة:** وتستعمل هذه على نطاق واسع، حيث يتم بموجبها تحليل العوامل البيئية للبحث عن فرص جديدة لغرض التوسع. لذلك فهي تركز على الابتكار والابداع أكثر من الربحية. ويكون الهيكل التنظيمي عضويًا لغرض فحص البيئة بدقة، وان الاهتمام الاساسي بالهيكل هو لتسهيل العمليات الانتاجية وفعاليات البحث والتطوير. وتتصف المنظمة في الاستراتيجية المنقبة بالخصائص التالية:

- البحث عن الفرص الجديدة للإنتاج والتوسع من خلال تشكيلة السلع والخدمات؛
 - البحث عن اسواق جديدة وتقنيات تتميز بالحدثة والمرونة؛
 - التركيز على الابداع والابتكار والاهتمام بنشاطات البحث والتطوير؛
 - تجنب الدخول في الالتزامات الطويلة الاجل؛
 - الاعتماد على اسلوب الادارة اللامركزية في التخطيط والرقابة؛
 - الدعوة الي التوجه التعليمي الذي يترافق مع المرونة لمواجهة احتمالات التغيرات السريعة.
- وتتناسب هذه الاستراتيجية مع البيئة الديناميكية والنامية ويتناسب استخدامها مع الهيكل العضوي.

2. **الاستراتيجية المدافعة:** توصف الاستراتيجية المدافعة بانها عكس المنقبة، وتستعمل المنظمة هذا الاسلوب بمثابة رد فعل للظروف البيئية المحيطة. اذ بموجبه لا يتم البحث عن فرص جديدة خارج حدود المنظمة، وانما يتم تطوير فاعليتها وكفاءتها. وتتناسب هذه الاستراتيجية مع حالة الاستقرار في البيئة الخارجية. وتتصف المنظمة خلالها بالخصائص التالية:

- التركيز على تقديم خدمات ومنتجات ثابتة نسبيًا؛

¹ Daft, R., "Organization Theory and Design", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001, P 60 .

- لا تميل للإبداع والابتكار أو التوسيع في نشاطات البحث والتطوير؛
 - تتجنب الدخول في أعمال ذات مخاطرة عالية؛
 - تعتمد على الكفاءة الداخلية والاجراءات المعيارية للعمليات لتقديم منتجات ذات نوعية عالية لزبائن ثابتين؛
 - الاعتماد على اسلوب الادارة المركزية في التخطيط والرقابة؛
 - تتميز بالاستقرار والتكيف مع المتغيرات البيئية؛
 - تنافس على اساس التكلفة المنخفضة ومواعيد التسليم وكفاءة الخدمات.
- وتتناسب هذه الاستراتيجية مع البيئة المستقرة نسبياً او عندما تعمل المنظمة في صناعة متدهورة، وتتناسب مع الهياكل الالية.

3. الاستراتيجية المحللة: تعمل هذه الاستراتيجية في نوعين من الاسواق، الاول مستقر، والثاني ذو تغير مستمر. وتقع هذه الاستراتيجية بين المدافعة والمنقبة، لذا تلجأ المنظمة للبحث عن تقليل الخطر، وزيادة فرص تقليل الربحية، والتحول بمنتجات جديدة او نمو اسواق جديدة. ويوفر الهيكل التنظيمي رقابة محكمة من خلال الفعاليات الموجودة. واما الاسلوب الاداري المتبع فهو يجمع بين المركزية واللامركزية. وتتصف المنظمة خلالها بالخصائص التالية:

- تعمل المنظمة بشكل روتيني وكفوء من خلال الهياكل والعمليات الرسمية للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك في المجال المستقر الذي يتلاءم مع البيئة المستقرة؛
 - تعمل المنظمة على مراقبة المنافسين واعتماد الإبداع وتبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، وذلك في المجال المتغير الذي يتلاءم مع البيئة الديناميكية؛
 - تعتمد المنظمة أسلوب الإدارة المركزية واللامركزية للإيفاء بمتطلبات عملها المستقر والمتغير؛
 - تحقق المنظمة توازناً بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة، والتعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة، فهي توازن بين متطلبات التقنيات المستقرة أو الثابتة ومتطلبات التقنيات المرنة؛
 - تُفكر المنظمة قبل الدخول في أعمال جديدة حتى تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.
- وتتناسب هذه الاستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية، ويتناسب استخدامها مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي والآلي وهو الهيكل المختلط.

4. الاستراتيجية المستجيبة: وتسمى أيضاً "باستراتيجية رد الفعل"، فعندما لا تستطيع المنظمة الاستجابة بصورة فاعلة للتغيرات البيئية، فإنها تنتظر لحين حصول الحدث، ثم تختار أحد الاستراتيجيات الثلاثة أنفة الذكر. وكذلك بانها ليست استراتيجية حقيقية بل هي استجابة للفرص والتهديدات البيئية التي تحدث بشكل مفاجئ. وتتصف المنظمة خلالها بالخصائص التالية:

- تُدرك التغيير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل.
 - لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدفاً واضحاً بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتتلافى الحاجات الآنية.
- وبالرغم من أن الاستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فأنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي.

خلاصة الفصل الاول

ان السمة المميزة للإدارة الاستراتيجية هي تركيزها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه فإنها تركز على تحليل المشكلات والفرص التي تواجهها أعضاء الإدارة، موجّهة برؤية ورسالة المنظمة وكذا أهدافها الاستراتيجية هذا من خلال مراحل متسلسلة ومترابطة يوضح الخطوات اللازمة مع بقائها مرنة وقابلة للتغيير عند الضرورة.

وتتجلى الأهمية الكبيرة لتطور الفكر الاستراتيجي في إدارة المنظمات حيث تم التطرق في هذا الفصل بالدراسة والتحليل الى مفهوم الادارة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال وكذا اهم ادوات التحليل الاستراتيجي وكذا اهم النماذج الاستراتيجية المتاحة، حيث تبين انه لا يوجد تعريف محدد للاستراتيجية والذي يمكن الاستناد عليه دائما ، ومن خلال هذا الفصل أيضا يتبين لنا انه هناك عدد من النماذج الاستراتيجية والتي تترجم على شكل خيارات استراتيجية تلجأ اليها منظمات الاعمال لتحقيق غاياتها، وقمنا بالتركيز على نموذج Miles & Snow الذي اسندنا عليه دراستنا هذه فيما يخص الخيارات الأربع وهي المنقبة ، المستجيب، المحلل والمدافع باعتبار هذا النموذج هو في حد ذاته مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي في منظمات الاعمال

تمهيد:

في ظل المنافسة التي تشهدها الساحة الاقتصادية، أصبح من الصعب على منظمات الاعمال إثبات ذاتها من غير خطة محكمة تساعد على تحقيق أهدافها بأحسن الطرق، كما أن الخطط يجب أن تُتبع بتنفيذ مناسب لضمان سلامة المخرجات؛ ومن أجل تسهيل عمل المنظمة وقيامها بتحقيق أهدافها وأداء مهامها بسلاسة، لا بد لها أن تسند المهام وتوزعها على مختلف الوحدات والأقسام وذلك لتحقيق الانسياب المنظم للأعمال والتنسيق بين مختلف الوحدات، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي. فهو الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات، مما يتطلب إعطاء عناية كافية في تصميمه واختيار الأنسب منه للمؤسسة. وفي ظل هذه المعطيات سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، انواعه، محدداته واهم ابعاده، والعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من منظور الفكر الاداري.

المبحث الأول: أساسيات حول التنظيم والهيكل التنظيمي

من المتعارف عليه أن المنظمات موجودة لمقابلة احتياجات البيئة، وبالمقابل فإن البيئة هي مصدر الحياة لكل المنظمات وفي ظل التغيرات البيئية الهائلة التي نلاحظها على مدار الساعة، فظهور التقنيات المتقدمة، وأنظمة الإنتاج المتطورة، والعولمة، والمنافسة المحلية والعالمية الشديدة، وما ينتج عن ذلك من حالة لعدم التأكد البيئي العال.

كل هذه التحديات تضع المنظمة في وضع لا تحسد عليه وتدعوها لضرورة الاستجابة لهذه المتغيرات لكي تتمكن من البقاء والنمو، واحد من أهم المتغيرات التي تتحمل عبء الاستجابة هو الهيكل التنظيمي، وإذا استطاع شخص أن يضمن تجانس البيئة واستقرارها فعند ذاك نستطيع تصميم هيكل قابل للتطبيق في جميع المنظمات وفي كل الأوقات ليتلاءم مع تلك البيئة المستقرة وإلا فاستمرار الدراسات في مجال الهيكل يصبح ضرورة ملحة ومستمرة، وهذا ما يُعظم شأن النظرية الموقفية **Contingency Theory** التي ترى في هذا المجال، أنه لكي تصبح المنظمة فاعلة يجب أن يكون هناك توافق جيد بين هيكلها ومتغيراتها التنظيمية الأخرى.

هذا الكلام يدعونا للاهتمام بدراسة الهيكل التنظيمي كواحد من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ودراسة انعكاسات توافقه مع الخيار الاستراتيجي للمنظمة وكذا كيفية تحقيق الفعالية في منظمات الاعمال.

تتسم أغلب المنظمات في المجتمعات الحديثة بكونها معقدة الهيكل والبناء، ذلك بسبب البيئة المعاصرة التي توصف بالتغيير الدائم والتطور المستمر، مما يفرض عليها الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية وما يتبعها من مشكلات. وبسبب تنوع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، واختلاف اهدافها، وطبيعة اعمالها، فإن بنائها يقوم على عدة عناصر اساسية تتداخل بشكل تفاعلي وتكاملي لغرض الوصول بها الى حالة الاداء الحقيقي المرغوب. وفي مقدمة تلك العناصر يأتي الهيكل التنظيمي (**Organizational Structure**) الذي يوضح الكيفية التي تتم فيها ادارة العمليات التي تحقق اهداف المنظمة. ولذلك احتل الهيكل التنظيمي موقعاً مميزاً في اهتمامات الباحثين بحقليّ نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بشكل خاص، كونه احد الوسائل الفاعلة في تحقيق التدفق المنتظم للأعمال، وضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة بغية تحقيق اهدافها.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة. ويرد مصطلح الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان بمسميات عديدة كالبناء التنظيمي والتركيب التنظيمي، والشكل التنظيمي، والتسلسل الإداري، وسيعمد الباحث إلى استعمال مصطلح الهيكل التنظيمي لكونه الأكثر شيوعاً وقبولاً في الادب الاداري.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي: لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد وجامع للهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات نظرهم ومفاهيمهم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعاً يرون ان الهيكل التنظيمي ما هو الا وسيلة او أداة لتحقيق اهداف المنظمة، وسنشير فيما يلي الي بعض هذه الآراء¹.

وفي هذا السياق ركز فريدريك تايلور **Fredrick Taylor** على تعريف الهيكل التنظيمي على أساس التخصص، من خلال تقسيم العمل، في الشركات بين مجموعة من المديرين المتخصصين، وإعطاء كل واحد منهم صلاحيات وسلطات واسعة تمكنه من القيام بواجباته²، في حين ركز كل من (**Mertin, 1949**) و (**Parason, 1947**) و (**Berger1957**) على تحديد مبادئ عامة للهيكل التنظيمي، بحيث تكون صالحة للتطبيق في مختلف المنظمات³، وقد عرفه (**Max Weber,1958**) بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي من خلالها، يكتسب أشخاص في المنظمة سلطة إصدار الأوامر للآخرين بشكل كفو ورشيد، مع قناعة المرؤوسين بالالتزام بطاعة من يصدر الأوامر⁴، في حين يري لورنس **Lawrence** ان هيكل التنظيم هو جسده بحيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والانظمة الفرعية مثل الاقسام والادارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه العلاقات والقواعد لكي يوجه العاملين تجاه تحقيق الاهداف واستمرار المنظمة⁵. اما **Mintzberg H** فقد عرفه على انه مجموعة من الطرق او الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الي نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات⁶. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه صيغة لتحديد إطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الإنسانية المقصودة والمخطط لها رسمياً⁷، فالهيكل ببساطة يعبر عن العلاقات النموذجية بين أجزاء المنظمة، وغالباً ما يعرف على أنه نموذج العلاقات والواجبات الرسمية⁸ وهو كذلك البناء او الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق

¹ النعيمي صلاح عبد القادر احمد، التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2000، ص 46.

² الشيخ سالم فؤاد واخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة التاسعة، مركز الكتب الأردني، 2009، ص 41.

³ النعيمي فلاح، وخضير نعمة: الحجم، الاستراتيجية، التركيب التنظيمي، مدخل موقفي دراسة ميدانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة العامة العدد 22، 1990، ص 74.

⁴ المغربي كامل محمد: الإدارة والبيئة السياسية العامة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط الأولى، 2013، ص 215.

⁵ محمد اسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999، ص 293.

⁶ H. Mintzberg : Structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'organisation, 18 ed, 2005, P 18.

⁷ داغر منقذ محمد وصالح عادل حرحوش : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000، ص 51.

⁸ Kast , Fremont E & Rosenzweig , James E , (1979) : "Organization and management" , Asystems and contingency Approach , 3ed , McGraw – Hill , Inc., Tokyo , P 198 .

أهداف المنظمة ، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة¹، وهو بذلك توزيع لأدوار العمل والأنشطة التي تسمح المنظمة عملها². والهيكل التنظيمي هو الآلية التي تقوم من خلالها الإدارة بالتوجيه والتنسيق والإشراف على نشاطات المنظمة ، فهو يمثل الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية ، والمتحكم بكيفية تعاون الأفراد في المنظمة³. ويعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة اعضاء المنظمة مع بعضها البعض⁴. وقد تبنى غالبية الكتاب والباحثين هذا التوجه في تناولهم لمفهوم الهيكل التنظيمي ، حيث عرفه (Robbins) بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين المراكز الإدارية المختلفة وكيفية أو طريقة توزيع المهام بين أفراد المنظمة وكذلك يبين كيف تتم عملية الاتصال والآليات الخاصة بالتنسيق بين أقسام المنظمة⁵. وهو الإطار الذي يحدث فيه سلوك المديرين لاتخاذ القرارات وأن هذه القرارات تتأثر بطبيعة الهيكل، وتهتم المنظمة بتجميع النشاطات بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها. فالهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وأنه يوفر للمنظمة وسيلة التنسيق بين أعمالها من خلال الوسائل التي يتم من خلالها عملية تجزئة وتجميع تلك الأعمال⁶. ويتفق بعض الكتاب بأن الهيكل التنظيمي هو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة⁷. وعرف بأنه توزيع لأدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة بعضها مع البعض والتي تسمح للمنظمة بأداء نشاطات عملها والسيطرة عليها⁸. وهناك من يضيف بان الهيكل التنظيمي ليس عبارة عن خرائط ورسوم توضح تقسم العمل فحسب بل هو نمط من التفاعل والتنسيق بين أعمال المنظمة وعناصرها الإنسانية والتقنية من أجل تحقيق أهدافها⁹. والهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو

¹ آل علي ، رضا صاحب ابو حمد ، والموسوي ، سنان كاظم ، 2001 : وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ص 556 .

² جاكسون ، جون ه ، وآخرون ، 1988 : نظرية التنظيم ، منظور كلي للإدارة ، ترجمه خالد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية، ص 196 .

³ العزاوي ، نجم عبدالله ، والعاني ، نور شريف ، 2002 : التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (4) المجلد (1)، ص 63 .

⁴ داغر، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش ، : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 201.

⁵ Robbins , Stephen P. (1990) : “Organization Theory , Structure , Design , and Applications” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York, P 75 .

⁶ Mintzberg , Henry , (1979) : “The Structure of organization” , Printce – Hall , Inc. New York, P 02.

⁷ حريم، حسين، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 89.

⁸ العائدي ، كريم نايف ، 1992 : أثر التكنولوجيا في التركيب التنظيمي ، وفق النظرية الموقفية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد . ص 07 .

⁹ الدهان ، أميمة ، 1992 : نظريات منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، مطبعة الصفيدي ، عمان ، الأردن . ص 75 .

أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية¹ ومن خلال استعراض التعريف التي تناولت مفهوم الهيكل التنظيمي يمكننا التوصل الى الآتي:

1. استخدمت عدة مصطلحات لوصف الهيكل مثل إطار، نظام، شكل وغيرها من المصطلحات؛
2. ان الهيكل التنظيمي هو وسيلة أساسية من وسائل تحقيق وظيفة التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة. إضافة الى كونه أداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال التي تؤديها الأقسام والوحدات المكونة للمنظمة؛

3. وضع الأفراد في مجاميع رسمية وتنظيمية موضحة في ذلك خطوط الاتصال.
إن هذه الاختلافات الظاهرية بين التعريفات المختلفة تدفعنا إلى محاولة وضع تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي، بحيث يمكن تعريفه على انه الإطار الذي يوضح ويحدد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، ومواقع اتخاذ القرارات وسبل التنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة في المنظمة لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي: تمت الإشارة سابقاً أنه لا يمكن القول بوجود منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها. والسؤال الذي يثار هنا هو: ما هي أهمية الهيكل التنظيمي؟ وما الوظائف والأدوار التي يحققها للمنظمة. ان الهيكل التنظيمي لأي منظمة يمتلك أهمية خاصة لها لأنه يمثل بطاقة الهوية التعريفية لتلك المنظمة. وأن هذه البطاقة يمكنها أخبار كل من أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة وبخاصة ما يرتبط بالعلاقات التي يعتقد مخطوطو ومؤسسو تلك المنظمة ضرورة تواجدها² وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في كونه يمثل أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول الى أهداف متفق عليها مسبقاً. وكما تبرز أهمية الهيكل التنظيمي داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيره الفاعل في المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها³.

وقد حدد بعض الكتاب عدة عناصر للهيكل التنظيمي من امثال (العزوي والعاوي، 2002: 65) و (حريم وآخرون، 1998: 190) و (العاوي، 1998: 22) و (الشماع، 1992: 9) وهي:

1. ضمان كفاءة وفاعلية النشاطات طبقاً لأهداف المنظمة الموضوعية؛
2. تقسيم وتخصيص العمل والمسؤوليات والصلاحيات وإقامة علاقات العمل وآليات التشغيل؛

¹ مخامرة محسن واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، شركة الشرق الاوسط للطباعة، مركز الكتب الاردني، الطبعة 6، 2000، ص 141 .

² داغر ، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مرجع سباق، ص 199 .

³ حريم، حسين، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 102.

3. تصميم الهياكل لتقليص الاختلافات بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة. فالهياكل التنظيمية تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس؛
4. تمثل الهياكل الأطر التي يتم ضمنها ممارسة القوة - حيث تحدد الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة - ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة؛
5. يساعد المنظمة في تبني عملية التنوع في الأنشطة من خلال الوسائل المتمثلة بالتخصيص وتوزيع العاملين، وتفويض الصلاحيات؛
6. يمكن المنظمة من الحفاظ على انشطتها بشكل منسق لمواصلة تحقيق الأهداف؛
7. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة أي ما يتوقع من كل فرد عمله؛
8. يحافظ على بناء المنظمة من الانهيار المفاجئ كما يحد من درجة خطورة البيئة المحيطة؛
9. تخفيض حالة عدم التأكد البيئي من خلال توفير المعلومات لمتخذ القرار؛
10. التنسيق بين أنشطة الوحدات ومجموعات العمل المختلفة من خلال استخدام الرقابة والمتابعة والاتصالات.

كذلك يكتسب الهيكل التنظيمي أهميته من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة، وأنه يساعد العاملين للعمل سوية لإنجاز الأهداف، ويجب أن نتصور بأنه ليس هناك أي جزء من المنظمة قد يكون قليل الأهمية أو عديم التأثير، وبمعنى أن كل منظمة وفقاً لنظرية النظام المفتوح هي جزء من كل وأنها هي الأخرى تتكون من أجزاء فرعية مترابطة فيما بينها. وعليه أن كل جزء منها يتأثر ببقية الأجزاء، كما أن كل جزء منها يؤثر على الكل. فالمنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة. وعلى أساس ذلك أن على المنظمات خلق الترابط بين الأجزاء المكونة لها لدرجة أنها لا تغير عنصراً دون الأخذ بنظر الاعتبار العناصر الأخرى.

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف التي يمكن ايجازها في النقاط الثلاثة التالية¹:

1. أن أول وأهم هذه الوظائف، هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات / منتجات المنظمة أو خدماتها وتحقيق أهدافها؛
2. تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس؛
3. تمثل الهياكل تلك الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة (والهياكل أيضا تقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء) ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات

¹ حريم , حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص 47 .

(تدفق المعلومات لتتحول الى قرارات تتقرر الى حد كبير بوساطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وانشطة المنظمة.

المطلب الثاني خصائص ومكونات الهيكل التنظيمي:

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هي تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق الاهداف المحددة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الفعالية من خلال الاسهام بمتطلبات العمل الإداري

أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي: لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في الاسهام بمتطلبات العمل الإداري فانه لا بد ان يتسم بالخصائص التالية¹:

1. **التخصيص والتنسيق:** يقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة، أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل. وهذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة انتاجية العمل. الا انه لا يجب المغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل نتيجة قيامه بعمل بسيط ومتكرر طوال الوقت. وكذلك التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم الآخر ويعتمد عليه، ومثال ذلك قسم الإنتاج والمبيعات، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن ينفذ طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة².

2. **تحقيق الرقابة التلقائية واتجاه الرؤية:** اي لا تخضع وظيفتان ويقصد من احداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، وكذلك يجب ان يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الافراد والوحدات الادارية الي الاداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها، وان لا تتحرف الرؤية الي الاداء الخاطيء؛

3. **الوضوح والمرونة:** يجب ان يعرف كل قسم وكل وحدة تنظيمية وكل فرد في التنظيم وخاصة المديرين مكان انتمائه، واين يقف، والي اين يذهب للحصول على ما يحتاجه؟ وان الوضوح ليس معناه البساطة، فقد نجد هيكل تنظيمي يبدو بسيطا ولكن ينقصه الوضوح، كما قد يكون هيكل تنظيمي معقد وعلى درجة عالية من الوضوح؛

4. **الاستمرارية وعدم الاسراف:** يشير مبدأ الاستمرارية الى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية، بدون أن يتعرض

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 165 .

² المخامرة محسن واخرون، **المفاهيم الادارية الحديثة**، مرجع سابق، ص 136 .

البناء الى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه .ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي، بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة¹. ثم ان التوسع في التخصص وعدم الرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنظمة، ولا شك ايضا ان مجرد التوفير يجب الا ينظر اليه كهدف، وانما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره، ويعتبر التنظيم الجيد اداة فعالة لمنع الاسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد الي تقليص التكاليف، فالتنظيم الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع ان تكون فوائدها المادية طويلة الاجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجوده².

5. **مراعات الظروف البيئية:** حيث نعيش في عالم سمته الاساسية التغيير، ولذلك يجب ان يكون الهيكل التنظيمي مرن قابل للتغيير، لان الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب ان يتكيف ويتلاءم معها كذلك؛

6. **الاهتمام بالأنشطة المهمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الاولويات فهناك أنشطة رئيسية واخرى ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لها³؛

7. **الاقتصاد وصنع القرار:** الاقتصاد هو مطلب مساند للوضوح، ويجب ان يوفر الهيكل اقل حد من المجهودات للقيام بعمليات الرقابة، والاشراف والتشجيع على الاداء وتوفير الرقابة الذاتية، ولا بد ان يكون الهيكل التنظيمي المطبق لا يكلف كثيرا. اما صنع القرار هو ان الهيكل التنظيمي الذي يرغم القرارات على الوصول الي اعلي المستويات الممكنة في المنظمة بدلا من تسويتها عند ادنى المستويات الممكنة، ويوجه الانتباه الي قرارات وقضايا خاطئة، هو هيكل غير جيد؛

8. **فهم المهمة الخاصة بالفرد والمهمة العامة:** لا بد ان يعكس الهيكل فهم جيد للأفراد لواجباتهم واعمالهم الخاصة بهم وخاصة المديرين والمهنيين والمتخصصين، كما انه يجب في نفس الوقت ان يتيح التنظيم لكل فرد فهم المهمة العامة، اي مهمة المنظمة ككل؛

9. **الاستقرار والتكيف:** يجب ان يمكن الهيكل التنظيمي من القيام بعمله حتى في ظل ظروف بيئة متحركة، ويجب ان تكون المنظمة قادرة على البناء والتخطيط لمستقبلها واستمراريتها، والهيكل التنظيمي الثابت لا يعتبر مستقرا، فهو هش ولن يستطيع البقاء الا إذا تمكن من تطويع نفسه للمواقف والمطالب والاحوال الجديدة؛

10. **الدوام والتجديد الذاتي:** يجب على الهيكل التنظيمي ان يوفر التجديد وان يكون بأقل عدد ممكن من المستويات الادارية، ويجب ان يساعد كل فرد على ان يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه، وان يكون مصمما

¹ الشماع خليل محمد حسن ، وحمود خضر كاظم " نظرية المنظمة " مرجع سابق، ص 165 .

² بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 190 .

³ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الرابعة،

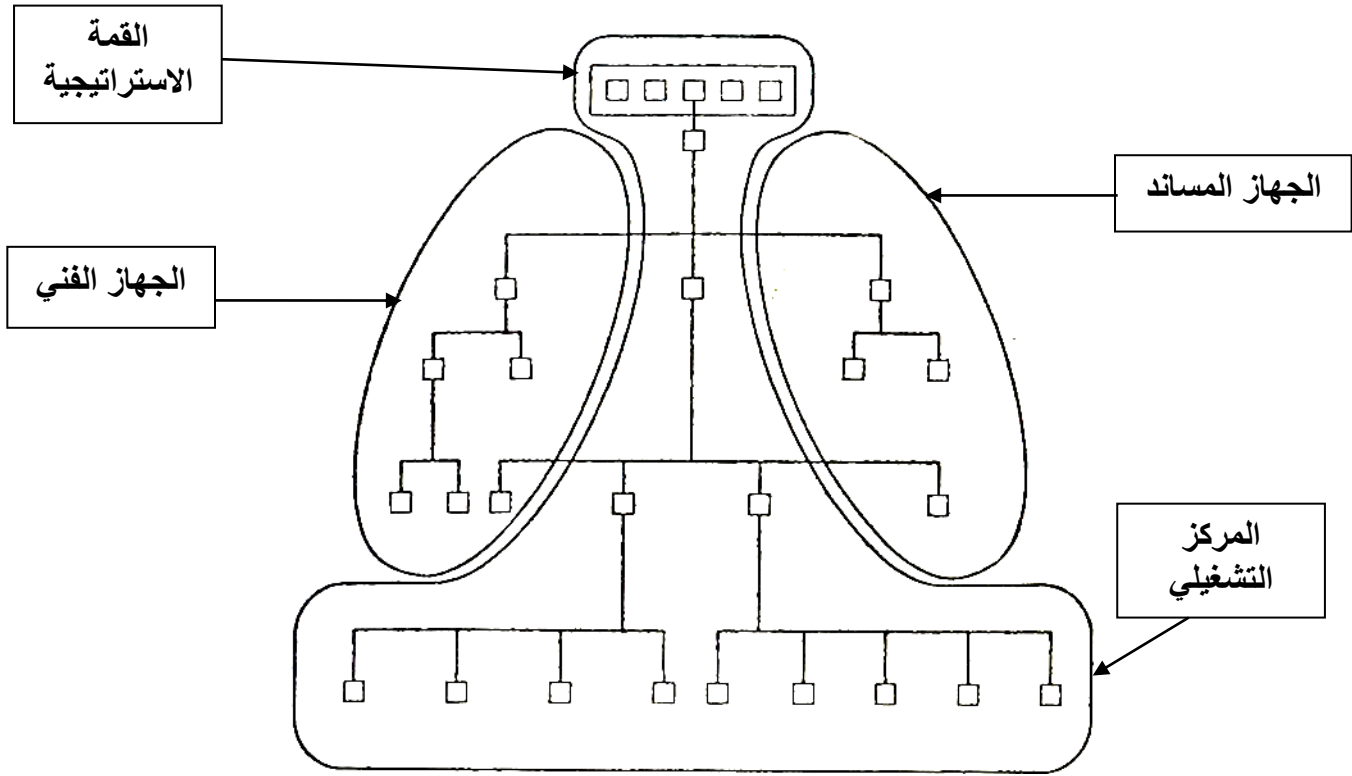
2008، ص 230-231 .

للتعليم المستمر، وان إحدى خصائصه التجديد الذاتي في القدرة على اعداد واختبار الفرد في مستوى للمستوي التالي الأعلى، وتقبل الافكار والاعمال الجديدة.

ومن هنا تظهر اهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة¹.

ثانياً: مكونات الهيكل التنظيمي: يمكن ملاحظة خمسة أجزاء رئيسية في المنظمات وهي: القمة الاستراتيجية، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند، مركز التشغيل، أو العمليات، وفيما يلي شرح كل جزء من هذه الأجزاء والتي يجسدها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الأجزاء الأساسية الخمسة في المنظمة



Source: Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, (Edition d'organisation 17 eme tirage, Paris, 2005), P 53.

1. القمة الاستراتيجية: القمة الاستراتيجية هي الإدارة العليا المسؤولة كاملة عن المنظمة، وتتمثل في المدير التنفيذي (الرئيس) الذي يكون اهتمامه شاملاً بالمنظمة، وتكون القمة الاستراتيجية مسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذلك ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات

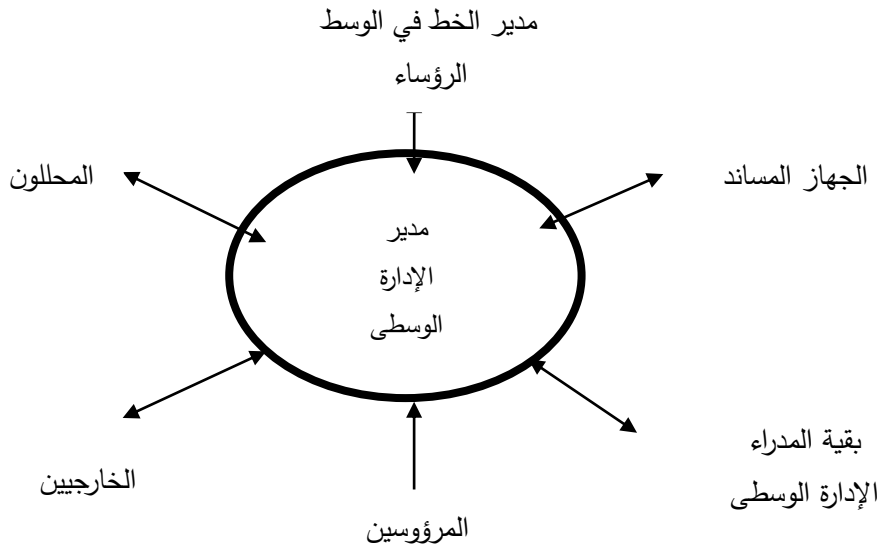
¹ مؤيد سعيد السالم، نازم محمود ملكاوي، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 31، العدد 1، 2004، ص 24.

الأفراد الذين يسيطرون أو يملكون قوة تجاه المنظمة مثل المالكين والوكالات الحكومية ونقابات العمال والمجموعات الضاغطة، ويترتب على ذلك ثلاث مجموعات من الواجبات التي يجب أن تطلع بأدائها القمة الاستراتيجية وهي : الإشراف المباشر وإدارة الظروف البيئية، وتطوير استراتيجيات المنظمة¹ .

أما بالنسبة للواجبات المقترنة بتطوير استراتيجيات المنظمة، وبإمكان تصور القمة الاستراتيجية على أنها قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها، بصفة عامة فإن القمة الاستراتيجية تتعال مع المنظمة بالإطار الواسع والشامل فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية والمعيارية لأن المطلوب دائماً هو إبداعات متواصلة، واتخاذ قرارات إدارية جوهرية وطويلة الأمد، والملاحظ هنا أن آلية التكيف المتبادل هي آلية تنسيق المفضلة بين مدرء القمة الاستراتيجية.

2. **الادارة الوسطي التنفيذية:** ترتبط القمة الاستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق مدرء الخط التنفيذي الذين لديهم سلطة رئيسية، فالإدارة الوسطى أو التنفيذية هي مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيجية والذين تكون لديهم سلطة مباشرة على الأفراد الذين يعملون تحت إمرتهم² . والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-2) : مدير الخط في الوسط



Source :Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, (Edition d'organisation 17 eme tirage , Paris, 2005), P 46.

¹ Sandra Charreire, **Petit et d'autre Management**, (Edition sylvie burucoa, Paris, 2007), P 212.

² ALAIN Dupuis et Richard Dery, **les formes organisationnelles selon henry Mintzberg**, SD (<http://helios.licef.telus.Uquebec.ca/res TEL UP IS/ ADM 1002 OUTIT THEOR.PDF>), consulter le : 01.04.2008, p 2.

3. **الوحدات الاستشارية:** المقصود بالوحدات الاستشارية " المحللين " ومعاونوه من العاملين هؤلاء يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، ومن أبرز المحللين مهندسي الإنتاج والمحاسبين ومحلي أنظمة المعلومات والعاملين في التخطيط وإدارة الجودة ويقوم هؤلاء المحللين بخدمة الوحدات التشغيلية¹.

4. **الإدارة التشغيلية:** وتمثل قاعدة المنظمة وتضم أفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة، وتوزيعها من خلال عمليات التسويق، وصيانة العمليات الإنتاجية، والمساعدة في عملية التحويل².

5. **الوحدات الداعمة:** إن إلقاء نظرة على المخطط التنظيمي لأغلب المنظمات الكبيرة المعاصرة يكشف لنا وجود عدد كبير من الوحدات المتخصصة التي تساند المنظمة من خلال ما تقدمه من خدمات ومن أمثلة ما يقدمه الجهاز المساند: أعمال السكرتارية، والعلاقات العامة والشؤون القانونية³.

ثالثاً: **الآلية التنسيقية بين مكونات الهيكل التنظيمي:** من خلال تعريف الباحث للهيكل على أنها مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة من أجل تحقيق التنسيق بينهما، وإن عملية التنسيق ليست بالأمر الهين، ويمكن ذكر بعض التعاريف المتعلقة بالتنسيق⁴. فيعرف (James et Money) التنسيق على أنه الترتيب المنظم لجهد الجماعة لضمان توحيد العمل وذلك لمتابعة تحقيق غرض مشترك، وقد اعتبر التنسيق المبدأ الأول في التنظيم لكونه يتضمن جميع مبادئ التنظيم. أما (Haimen et Scott) فيعرف التنسيق على أنه نشاط واعي لتجميع جهود العمل المقسمة والمتخصصة، وتحقيق التزامن فيما بينها بحيث تعمل جميعاً بانسجام من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف فايول التنسيق على أنه ربط جميع أنشطة المنظمة معاً لتسهيل عملها ونجاحها.

ولدينا في المنظمة ثلاث آليات لتنسيق العمل وهي: التكيف المتبادل، الإشراف المباشر والتنميط، وهي موضحة كما يلي⁵:

1. **الإشراف المباشر:** عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة في النمو تتجه نحو استخدام الإشراف المباشر، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد كالمدير مسؤولاً عن أعمال الآخرين، يصدر التعليمات لهم ويراقب أنشطتهم، يعتبر الإشراف المباشر آلية تنسيق تستدعي

¹ Gerard Lecrivain; **Management des organisations et stratégie**, 26/06/2005 (www.management.Com/.management desorg / th.ories-des organisation.pdf) consulter le 19.06.2008/ p 14.

² Fantaine picard ; **la lettre du management et des organisations**, SD (www.fontaine picard . com /enseignant/management. H.T.M) consulter le 13/05/2008 p 3.

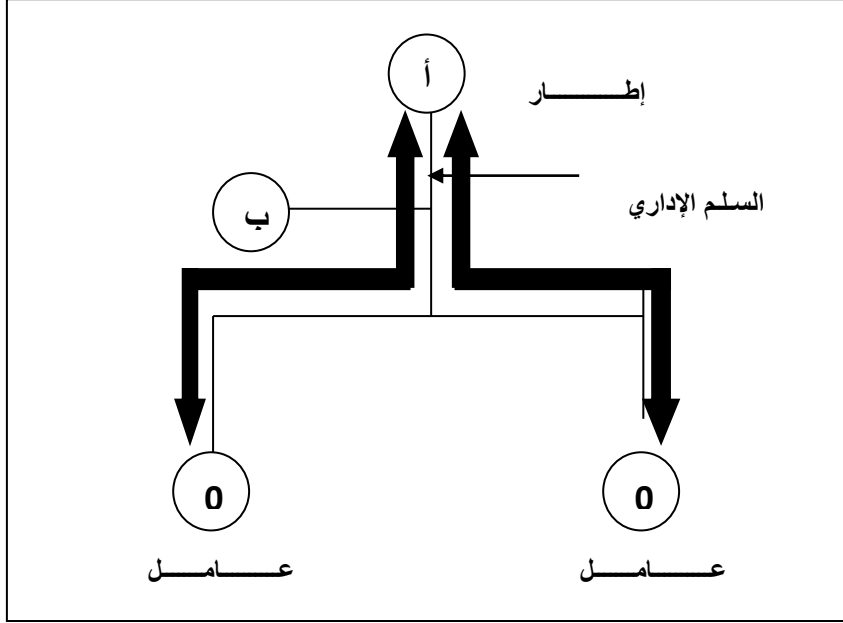
³ علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2002، ص 132 .

⁴ حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة : الهيكل وإجراءات العمل**، (الطبعة الثانية، عمان، دار حامد، 2000)، ص ص 217-218.

⁵ Michel kalika et d'autre, **Management : strategie et organisation**, (Edition vuibert, 4eme édition, Paris, 2002), P260.

الحاجة لها عند تقسيم مخصصات الميزانية، ومعالجة مشاكل تكون نتيجة التكيف المتبادل والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3): الإشراف المباشر

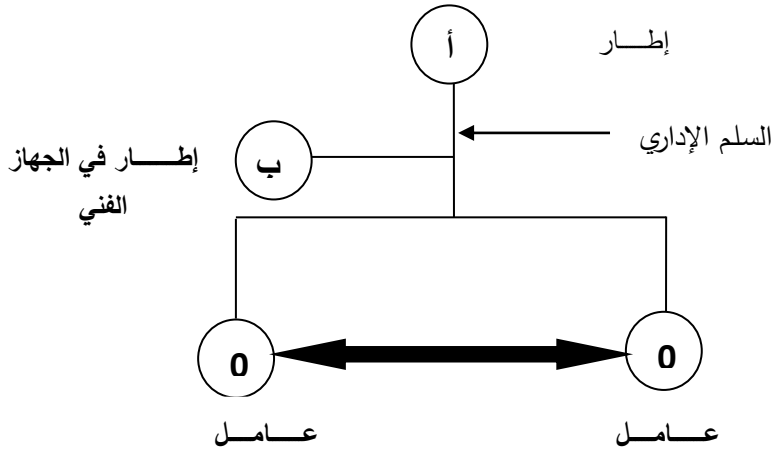


Source : Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, (Edition d'organisation 17 eme tirage , Paris, 2005),, P 20

2. **التكيف المتبادل:** يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي، ووفقا تتم هذه السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه، وتستخدم هذه الآلية في المنظمات الصغيرة، وكذلك المنظمات التي تستخدم التقنية التكنولوجية إلا أنها لا تخلو من عيوب حيث لا يساعد على تحقيق الرقابة على العمل¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Nicole aubert et d'autre, Management : aspect humain et Organisationels (Edition puf fandamantal, paris, 1992) p 484.

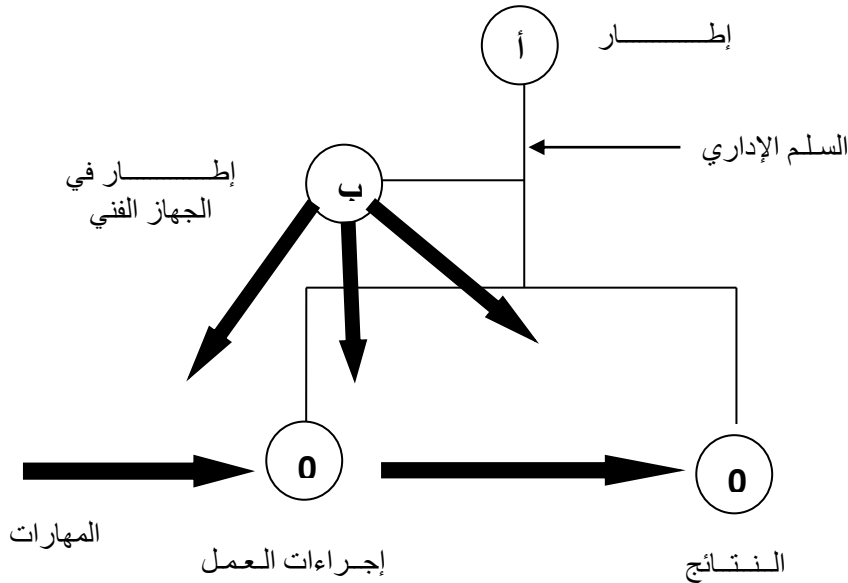
الشكل رقم (2-4) : التكيف المتبادل



Source : Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, (Edition d'organisation 17 eme tirage , Paris, 2005),P 20 .

3. **التميط:** يمكن تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف المتبادل والإشراف المباشر، وذلك عن طريق تمييط إجراءات العمل، أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة، ويمكن تحقيق التمييط في المنظمة من خلال ثلاث مستويات¹ ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5) : التمييط

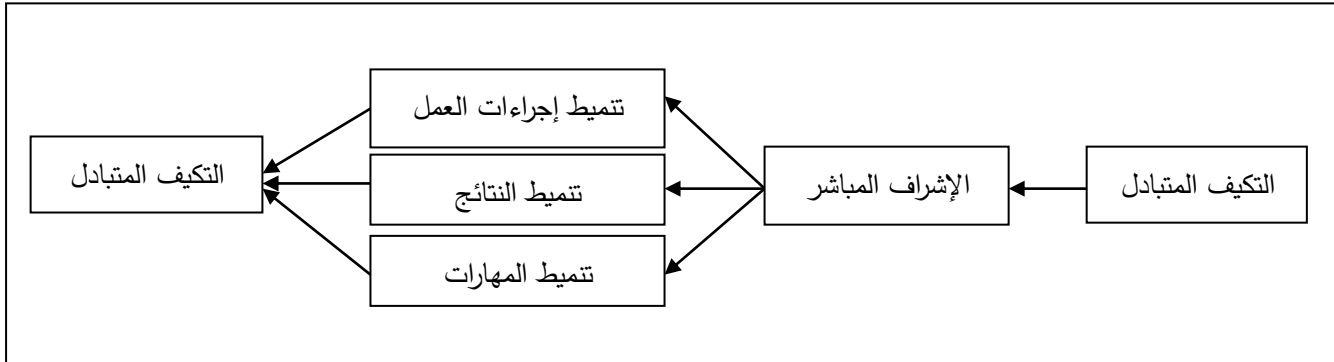


Source : Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, (Edition d'organisation 17 eme tirage , Paris, 2005),P 20 .

¹ مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص ص

- **تنميط إجراءات العمل:** يتم تنميط عمليات أو خطوات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل نفسه، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن للسلطة أو الخدمة النهائية؛
 - **تنميط النتائج:** كما يمكن تنميط النتائج عندما تكون محدّدة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء؛
 - **تنميط المهارات والكفاءات:** يصعب أحياناً تنميط عمليات العمل أو تنميط النتائج مع اقتناع الإدارة بضرورة تحقيق التنسيق في ذلك النشاط، وتظهر هذه الحالة في حالة تباعد المسافات بين مركز المنظمة والأطراف (الأفرع) الموجودة في دولة أخرى مع صعوبة الاتصالات، وهنا يكون الحل هو تنميط مهارات وكفاءات العامل، إذ يكمن تنميط المهارات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمل محدد بشكل دقيق، ومن الشائع أن يتم تدريب الفرد قبل التحاقه بالمنظمة.
4. **العلاقة بين آليات التنسيق:** يبدو أنّ هذه الآليات التنسيقية الخمسة تحدث وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيداً تتغيّر وسائل التنسيق من التكيّف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التنميط ثم تعود مرةً أخرى إلى التكيّف المشترك، وكما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل، 2005، ص

.147

إنّ الفرد الذي يعمل لوحدة لا يشعر بحاجة كبيرة إلى أيّ نوع من هذه الآليات لأنّ التنسيق يحدث في حدود عقله فقط، ولكن لو أضفنا في شخص ثاني إلى العمل فسيتغير الوضع بصورة كبيرة، وعندما يزداد حجم المجموعة تقل قدرتها على تحقيق التنسيق بالأسلوب غير الرسمي، فلقد لاحظ بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في مناجم الفحم كانت تؤدي عملها بصورة فعالة عندما كان حجم المجموعة (41) رجلاً، ولكن حينما كانت تحصل زيادة في عدد العاملين أو عندما تغالي الإدارة في تطبيق تقسيم العمل، عندئذٍ يصبح الإشراف أمراً ضرورياً وهكذا تنشأ الحاجة إلى القيادة، وهكذا تنقل السيطرة على عمل المجموعة مجدداً إلى فراد واحد، عقل واحد يقوم بتنظيم عمل أشخاص آخرين، ولكن عندما يزداد تشابك العمل يحدث شكل آخر من أشكال التحول الرئيسي في مجال التنسيق هو التنميط وأمام المنظمة في هذه

الحالة ثلاث آليات للتميط يمكن اختيار أي منها طبقا للحالة ، فعندما تكون المهام بسيطة وروتينية تلجأ المنظمة إلى تميط عمليات العمل نفسها، ولكن عندما يزداد تعقد العمل ربما يصبح من المفضل اللجوء إلى تميط النتائج، أي توصيف نتائج العمل مع ترك مسألة اختيار العملية أو الوسيلة إلى العامل، وعندما تتطور الحالة ويصبح أمر التتميط النتائج صعبا فقد تلجأ المنظمة إلى تميط مهارات العاملين إن كان ذلك ممكنا.

المطلب الثالث أنماط الهيكل التنظيمي:

تعيش المنظمات في بيئات مختلفة ومتنوعة ومختلفة وبالتالي تواجه مواقف متفاوتة، فالبعض من البيئات تتسم بالاستقرار وبإمكانية التنبؤ بحركة مكوناتها، في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة، ودرجة عالية من عدم التأكد، وصعوبة التنبؤ بمجريات حوادثها. ومما لا شك فيه ان هذه البيئات المتنوعة تؤثر بدرجة او اخري على الهيكل التنظيمي، وكذا على مستوى اداء المنظمة. وقد اجريت مجموعة من الدراسات لتحديد نوع الهياكل والممارسات الادارية الملائمة لمختلف الظروف البيئية. وتعد دراسة (Burns & Stalker, 1961) أولى المحاولات في هذا المجال، حيث درسا (20) منظمة صناعية في بريطانيا لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة، واستنادا على نتائج الدراسة التي اجريها حددا نوعين من الهياكل التنظيمية، هما الهياكل التنظيمية الآلية، والهياكل التنظيمية العضوية. بحيث ان المفاهيم المتمثلة بهاذين الهيكلين مفيدة لتحديد السبيل الذي من خلاله تظهر استجابات الادارة وافرادها للتحديات التي تؤثر على عمل الهيكل التنظيمي للمنظمة¹ ، واستنتج الباحثان (Burns and Stalker)، من خلال محاولة الربط ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجية، ان الهيكل الآلي يتلاءم بدرجة أكبر مع البيئة المستقرة (نسبيا) حيث تسمح بإمكانية أكبر لاعتماد المركزية في التخطيط والسيطرة. أما الهيكل العضوي فانه أكثر ملاءمة للبيئة غير المستقرة نظرا لكون درجة الاستجابات للمتغيرات السريعة تستدعي (شكلا ومضمونا) تنظيما قادرا على تفويض السلطات وتسريع عملية اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزية² . واخذت دراسة (Burns and Stalker) اهتمام باحثين آخرين فيما بعد حيث حصلت على دعم واضح من قبل (Lawrance and Lorsch) في دراستهما للعديد من المنظمات في الولايات المتحدة حيث وجدوا ان المواءمة بين الهيكل التنظيمي و ظروف البيئة تؤثر على الأداء التنظيمي و توصلت الدراسة إلى ان للبيئة تأثيرات مختلفة على الأنظمة الفرعية و الوحدات داخل المنظمة ،وقد أكد الباحثان على ان كل وحدة داخل المنظمة تدخل التطوير في هيكلها بالاعتماد على متطلبات بيئتها الخارجية و أضافا بعدا آخر يتعلق بالتكنولوجيا حيث توصلوا إلى أن وحدات معينة مثل أقسام البحث و التطوير التي تعمل في مشاريع ذات تكنولوجيا عالية تحتاج إلى الهياكل العضوية اكثر بدرجة اكبر بسبب تعدد المتغيرات في البيئة. أما بقية

¹ Jones, G.R : **Organizational Theory: Text And Cases**”, 3rd Ed., Prentice-Hall, New Jersey, 2001.p 53 .

² الشماع ، خليل محمد حسن و حمود،خضير كاظم،نظرية المنظمة،ط1،دار الشؤون الثقافية العامة،بغداد، 1989 ص 212

الوحدات التنظيمية للمنظمات نفسها مثل قسم التصنيع فتكون بحاجة إلى الهيكل الآلي بدرجة أكثر بافتراض إن هناك تغيرات قليلة تتطلبها طريقة إنتاج السلع وتقديمها¹.

وهناك من عد أنواع الهياكل التنظيمية الآلية والهياكل التنظيمية العضوية والتي تمثل جزءاً من عملية التصميم التنظيمي واحدة من وسائل صياغة إطار موقفي لتحقيق التكيف التنظيمي للبيئة². وهناك من يقول ان احدى التطبيقات المهمة لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) تزود بمقارنة لأشكال المنظمات مع بعضها، فيما إذا كانت آلية أم عضوية. وان اشكال لهياكل هذه يمكن ان تعرف من خلال الابعاد التقليدية الثلاث. وبذلك تعدّ ابعاد الهيكل التنظيمي هذه سمات معبرة عن النمط التنظيمي المعتمد فيها³.

فالمنظمات التي يكون هيكلها آلياً تكون أنشطتها مقسمة إلى أجزاء وهناك تخصص في أداء المهام بالإضافة إلى كون الأهداف والسلطة واضحة لكل فرد من أفراد المنظمة. و يلاحظ إن كل قسم أو وحدة ترتبط بشكل مباشر مع المستوى الإداري الأعلى بحيث تكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات، وعليه توصف المنظمة ذات الهيكل الآلي بأنها منظمة بيروقراطية، و بالمقابل فالمنظمات ذات الهيكل العضوي يكون عمل الأفراد فيها بشكل مجموعات / فرق و يكون هناك تركيز اقل على القواعد و الإجراءات، وتكون سلطة اتخاذ القرارات اقرب إلى اللامركزية إضافة إلى أن هناك تبادلاً للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ضمن المنظمة⁴. والآتي توضيح للنمطين الهيكلين المذكورين:

أولاً: النمط الآلي: يطلق على النمط الآلي تسميات متعددة، كالنمط الكلاسيكي والهرمي، ويلاحظ في ادبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النمط او حتى خصائصه⁵، فالمنظمات الآلية هي منظمات بيروقراطية تركز على القواعد والإجراءات وزيادة في التخصص وتقسيم العمل والمركزية في اتخاذ القرارات⁶. حيث يقوم الهيكل الآلي على أساس التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذ في المستويات الإدارية الدنيا وتحت إشراف مباشر، والتنفيذ يتم وفق قواعد وإجراءات محددة. وعمليات الرقابة والتنسيق تكون عالية وأن الالتزام بالتعليمات هو أساس تقويم العاملين⁷. كما

¹ Robbins, S. P., "Organization Theory: Structure, Design and Application", 2nd ed, Prentice-Hall, International, Inc., New Jersey, 1987.p 157 .

² Griffin, R. W., "Management", 4th Ed., Houghton Mifflin Com., Boston: U.S.A, 1993.p 79 .

³ Hatch, M. J., "Organization Theory: Modern Symbolic And Postmodern Perspective", Oxford University Press, Inc., New Jersey, 1997.p 169 .

⁴ Stoner, James A., Freeman, R. Edward. "Management", 5th ed ., Englewood Cliffs, N.F., Prentice-Hall Int. Inc. 1992.p 339 .

⁵ حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 135-136.

⁶ العزاوي، نجم عبدالله، والعاني، نور شريف، 2002: التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (4) المجلد (1)، بغداد، العراق، ص ص 83 .

⁷ المرهضي، سنان غالب رضوان، 1996: دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. العراق، 1996، ص 27 .

اعتمد أنصار النمط الآلي على تحديد معيار الكفاءة الإنتاجية للحكم على نجاح المنظمة ومدى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، وقد افترضوا ان النمط الآلي سيققق أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية ما دام يتصف بالسيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور والعمل في المنظمة¹، وعلي العموم فان النمط الآلي هو نمط نجد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية مرتفع جداً، ففي المنظمات الآلية يقسم العمل الى مهام متخصصة جداً (تعقيد عالي) والأفراد يمنحون حرية تصرف محدودة لتأدية مهامهم وواجباتهم وقواعد العمل محددة بدقة أي (رسمية عالية) ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات لأنها تتخذ في المستويات الإدارية العليا من الإدارة (مركزية شديدة)²

ويعمل الهيكل الآلي مع البيئات المستقرة المتجانسة، وذات الموارد الوفيرة. ويكون هذا الهيكل هرمياً بالدرجة الأولى، والاتصالات عادة ما تكون عمودية، بحيث تأتي المعلومات من المديرين، وتكون المعرفة مرتكزة في الأعلى، والخضوع مطلوب لغرض الاحتفاظ بالعضوية³. ويتصف هذا النمط من الهياكل التنظيمية بدرجة عالية جداً من التعقيد، والرسمية، والمركزية. وفي المنظمات الآلية يقسم العمل الى مهام متخصصة جداً، والمؤوسين يُمنحون حرية تصرف محدودة في تأدية مهامهم وواجباتهم، وقواعدهم هي محددة بدقة، ولديهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات، وعموماً فان الهياكل التنظيمية الآلية تنتج عندما تقوم المنظمة بالاختيارات الآتية⁴:

1. أولاً التخصص الشخصي حيث يميل العاملون الي الاستقلال والتخصص في مهمة واحدة ومحددة؛
 2. ثانياً المركزية حيث تكون سلطة الاشراف الرقابة على الانشطة في اعلي هرم المنظمة؛
 3. ثالثاً المعيارية اذ يكون سير العمل على اساس الاستعمال المكثف للقواعد؛
 4. رابعاً حالة الوعي الرسمي حيث يحمي العاملون مجال سلطتهم من تدخل الاخرين فيها.
- وحدد كل من (Burns & stalker) في دراستهما مجموعة من السمات التي يتميز بها النمط الآلي وهي⁵ :

1. تقسيم المهام بشكل دقيق؛
2. التنسيق بين المستويات المختلفة في الهرم يقوم به المسؤولون المباشرون وهم أيضاً مسؤولون عن مدى ارتباط إسهام اقسامهم مع المهمة الرئيسية للمنطقة؛

¹ حريم حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 424 .

² Hatch , Mary Jo , (1997) : “**Organization Theory** , modern , Symbolic , and Postmodern Perspectives” , Oxford University Press , Great Britain. P 169 .

³ Dess, Gregory G. and Miller, Alex, “**Strategic Management**”, International Edition, 1993.p 416 .

⁴ Jones, G. R., “**Organizational Theory: Text And Cases**”, 4th Ed., Prentice-Hall, New Jersey, 2003.p 115 .

⁵ Burns , Tom , & Stalker , G.M., (1980) : “**Mechanistic and Organic systems , A part of organization structures Behavior by Litterer**” , Joseph Ajohn wiley and Sons , Inc. , Canada. P 126 .

3. تعريف دقيق للحقوق والواجبات والوسائل الآلية وتكون هذه مرتبطة بالأدوار الوظيفية؛
 4. الحقوق والواجبات تترجم الى مسؤوليات يتحملها المنصب الوظيفي؛
 5. هرمية الرقابة والسلطة والاتصالات، والسلطة في الهيكل غالبا ما تكون عند القمة الاستراتيجية؛
 6. التفاعل بين الأفراد يكون بين الرئيس والمرؤوس وبشكل عمودي؛
 7. القرارات والتعليمات الصادرة من الرؤساء تحكم سلوك الأفراد في المنظمة؛
 8. شرط العضوية هو الولاء والطاعة التامة للرؤساء؛
 9. الأهمية تمنح لكل من هو متخصص بدلا من منحها على أساس المعرفة او المهارة العامة.
- وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها النمط الآلي إلا انه لا يسلم من الانتقادات سواء فيما يخص الخصائص او الافتراضات التي بنى عليها وأن أهم هذه الانتقادات هي كالتالي¹:
1. لا يسمح بنمو الفرد بشكل مناسب وتطوير شخصية ناضجة؛
 2. يساعد على أعداد الفرد للامتثال والخضوع فقط؛
 3. لا يأخذ بعين الاعتبار التنظيمات غير الرسمية والمشاكل الطارئة غير المتوقعة؛
 4. أنظمة الرقابة والسلطة التي يتبناها متقدمة؛
 5. لا يتضمن إجراءات قضائية مناسبة؛
 6. لا يشمل على الوسائل المناسبة لحل النزاعات بين الأفراد والجماعات؛
 7. الاتصالات والأفكار الإبداعية مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية المتعددة؛
 8. يعدل هيكله الشخص ليتحول الي شخص كسول وكئيب.
- كما يمكن توضيح كل من مزايا وعيوب النمط الآلي من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم 2-1 مزايا وعيوب النمط الآلي**

المزايا	العيوب
<ol style="list-style-type: none"> 1. تطبيق الأنظمة والقواعد دون تمييز ومحابة 2. نطاق واضح للسلطات 3. إجراءات محددة لإنجاز العمل 4. تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الإرباك والنزاعات بين الأدوار 2. قوانين وأنظمة عشوائية 3. لا مجال لنمو الشخص وتطوره 4. الاتصالات ضعيفة وانتشار التنظيمات غير الرسمية 5. بطيء التكيف مع التقنيات الحديثة .

Source : Appleby , Robert C. 1981 , Modern Business Administration , 3rd , Pitman Polishing , Inc, London , P : 77

¹ حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، مرجع سابق، ص 424.

ثانيا: **النمط العضوي**: كان ظهور النمط العضوي نتيجة لتزايد الانتقادات للنمط الآلي، وقد اسهمت جهود العديد من الكتاب والمفكرين ومن أهمهم Likert , Scott , Argyis , Thompson , Buckley , Bennis , Schein , McGregor وغيرهم . حيث تكاثفت الجهود وتواصلت للبحث عن بدائل تنظيمية أخرى تتجاوز سلبيات النمط الآلي، وهكذا ظهر نمط التنظيم العضوي¹.

والنمط العضوي هو نمط مرن في تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات²، ويعتمد هذا النوع من البناء التنظيمي على المعرفة ويتصف بالمرونة في عمليات الاتصالات الأفقية والعمودية وأن المعرفة والمعلومات تتوافر حيثما وجدت المصلحة³. ويمكننا النظر الى النمط العضوي من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة (التعقيد والرسمية والمركزية) فهو بسيط نسبيا ، وغير رسمي ، ولا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية ، فالعمال في المنظمة العضوية كشركات التصميم او بحوث المختبرات تكون توجهاتهم أكثر عمومية وهذا يعكس التعقيد الهيكلي الواطئ ، والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم أي ان هناك رسمية واطئة ، وعملية صنع القرار تخول الى المستويات الواطئة من الهرم التنظيمي أي ان هناك لا مركزية⁴، وأن وصف العمل في النمط العضوي يكون بمصطلحات عامة ويتأثر بالخبرة ويؤكد هذا النمط على الاتصال الجانبي ذي التدفق السريع ، والكمية الأدنى من القواعد والأنظمة التي توجه سلوك الأعضاء في المنظمة والتوزيع الواسع لسلطة صنع القرار في المنظمة⁵.

ويكون النمط العضوي في موضع مقارنة قوية مع النمط الآلي بسبب صفاته وممارساته التنظيمية المختلفة، وأن الاختلاف الأكثر تميزا بين النموذجين هي نتيجة مقاييس الفاعلية المختلفة التي يسعى كل نموذج الى تغطيتها. فبينما يسعى النمط الآلي الى تعظيم الكفاءة والإنتاج، فان النموذج العضوي يسعى الى تعظيم الرضا والمرونة والتطور⁶، ويسمى النمط العضوي بالنموذج المفتوح وفيه يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه ان يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النمط في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة.

¹ حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، مرجع سابق، ص 424 .

² العاني ، أثير أنور شريف ، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2002، ص 72 .

³ المرهضي ، سنان غالب رضوان ، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية ، مرجع سابق، ص 58 .

⁴ Hatch , Mary Jo , (1997) : “**Organization Theory , modern , Symbolic , and Postmodern Perspectives**” , Oxford University Press , Great Britain P 170 .

⁵ Robbins , Stephen P. (1990) : “**Organization Theory , Structure , Design , and Applications**” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York . p 79 .

⁶ Gibson , James I & et .al, (2003) : “**Organizations , Behavior , Structure , Processes**” , McGraw – Hill Irwin , U.S.A p 394 .

ويعرف (Robbins) الهيكل أو النموذج العضوي بأنه "ذلك الهيكل الذي يتصف بأنه مسطح ويستخدم السلطة بصورة متسلسلة، ويؤدي العمل فيه على شكل فرق وظيفية ورسمية قليلة في المنظمة وشبكة معلومات شاملة وإشراك المستويات في عملية صنع القرار¹. وبعد هذا الاستعراض للنمط العضوي فإن النمط العضوي هو ذلك النمط من التنظيم الذي يتميز بكونه بسيطاً من حيث التعقيد الهيكلي ولا مركزي وقليل الرسمية. أي هيكل مرن تتاح للأفراد فيه حرية التصرف وأن الخبرة هي أساس السلطة. وهناك العديد من المزايا التي يتصف بها النمط العضوي والتي يمكن عرضها وفق النقاط الآتية²:

1. المعرفة بالمهمة تكون طبيعتها عامة وغير متخصصة؛
 2. هناك إعادة صياغة مستمرة وتعريف للمهام التي ينجزها الأفراد؛
 3. المسؤولية منفصلة عن الموقع في الهرم التنظيمي؛
 4. الولاء يكون للأمر موضع الاهتمام أكثر من أي ولاء آخر؛
 5. مصدر السلطة هي الخبرة مما يقود الى استقرار السلطة في أي مكان من شبكة العمل؛
 6. الاتصال الجانبي بدلاً من الاتصال العمودي، ويكون بين المناصب المختلفة؛
 7. ترتبط مهام الفرد بما تفرضه بيئة المهمة؛
 8. السلطة والعقوبات المطبقة على الأفراد في أدوارهم يتم استحداثها من العلاقة التعاقدية ما بين الفرد وبين المنظمة؛
 9. المعلومات والنصائح هي مادة الاتصال بدلاً من القرارات والتعليمات؛
 10. التأكيد والالتزام بالروح الجماعية في العمل؛
 11. منح الأهمية لكل من هو مبدع حتى لو كان من خارج المنظمة
- ويضيف حسين حريم عدداً من المزايا التي ينفرد بها النمط العضوي وكما يلي³:

1. ينظر الى أهداف المنظمة على أنها غاية، وإن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها؛
2. الأعمال معرفة من خلا خطوط عريضة، والتوجيه بمثابة من خلال مجموعة من الصائح وليست أوامر؛
3. تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجية المنظمة؛
4. الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة من دون أي التقيد بالتسلسل الهرمي.

¹Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary, "Management", 6th ed, New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1999 . p 429.

² Burns , Tom , & Stalker , G.M., (1980) : "Mechanistic and Organic systems , A part of organization structures Behavior by Litterer" , Joseph Ajohn wiley and Sons , Inc. , Canada p 127 .

³ حريم ، حسين ، إدارة المنظمات - منظور كلي ، مرجع سابق، ص 138 .

ويتضح من هذه المزايا ان النمط العضوي ليس نظاما هرميا كما هو الحال في النمط الآلي. وما وجه إليه من انتقادات فقد تلقى النمط العضوي برغم مزاياه وخصائصه المهمة العديد من الانتقادات وأن أهم الانتقادات الموجهة للنمط العضوي هي¹:

1. الاحتكاك والنزاع هي ظاهرة سائدة في التنظيم العضوي؛
2. العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة بدقة؛
3. السلطات والمسؤوليات غير واضحة وتتسم بالغموض؛
4. يسبب ضعفا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد، إذ ليس من السهل إنشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة. فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقتة ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.

بالرغم من هذه الانتقادات فقد أثبتت الدراسات ان التنظيم العضوي يكون ناجحاً وفعالاً اذ توفرت ظروف وشروط معينة والتي يمكن سردها في النقاط التالية²:

1. عندما تكون البيئة ديناميكية ومعقدة معا. إذ يتطلب درجة عالية من التمايز الأفقي واللامركزية؛
2. عند تبنى المنظمة لاستراتيجيات التنوع والتغيير او المخاطرة العالية، إذ تتطلب هذه الاستراتيجيات المرونة في الهيكل التنظيمي؛
3. التقنية يجب ان تكون غير روتينية، بل معقدة لكي تساعد على الاستجابة للاستراتيجيات المتغيرة؛
4. يفضل التنظيم العضوي في السنوات الأولى من عمر المنظمة لحاجتها للمرونة في تحديد أسواقها وتوجهاتها.

من خلال ما تقدم يمكننا ان نوضح المقارنة بين الخصائص الهيكلية للنمطين الآلي والعضوي وذلك من خلال الجدولين اسفله:

جدول (2-2) خصائص التركيب الآلي والعضوي

خصائص التركيب الآلي	خصائص التركيب العضوي
1. تأكيد عالي على تقسيم المهام والأقسام.	1. تأكيد منخفض على التخصص والمعيارية.
2. يهتم بالتخصص الوظيفي ويتحسس الوسائل التقنية لإنجاز المهام المكلف بها.	2. ينص التركيز على التجارب والمعرفة الخاصة التي تساهم في تحقيق الأهداف والمهام العام.
3. يسعى المشرفون في أي مستوى من الهرم التنظيمي الى تحقيق التكامل والتسوية بين الوظائف.	3. يعاد النظر باستمرار في أنشطة المهام الفردية من خلال التفاعل مع الآخرين.
4. تعيد بأحكام الالتزامات والحقوق والطرق التقنية لأي مركز وظيفي.	4. لا تحدد المسؤولية والالتزامات بدقة وأحكام.
5. نترجم الحقوق والالتزامات والطرق الى مسؤوليات تناط	5. تحديد أوسع للالتزام بالمنظمة.
	6. تنشأ السلطة والرقابة والاتصالات من الحاجات

¹ نفس المرجع، ص 141 .

² نفس المرجع، ص 142 .

<p>والاهتمامات العامة.</p> <p>7. توزيع المعرفة والكفاءة بالتساوي على جميع مستويات الهرم التنظيمي.</p> <p>8. وجود مستويات عالية نماذج التعامل الأفقي بين المشاركين والاستشارة بدل الأمر.</p> <p>9. يتركز مضمون الاتصالات على المعلومات والنصائح.</p> <p>10. الالتزام بالأهداف أكثر أهمية من الولاء والطاعة.</p> <p>11. ترتبط الهيبة - المقام بتقنيات خارجية والانتساب المهني.</p>	<p>بالمركز الوظيفي.</p> <p>6. تتسم السلطة والرقابة والاتصالات بشرعية قانونية وهرمية.</p> <p>7. تتسم التسوية النهائية للوظائف في قمة الهرم الوظيفي لامتلاكه المعرفة الضرورية لذلك.</p> <p>8. وجود مستويات عالية من نماذج التفاعل العمودي بين الرئيس والمرؤوس.</p> <p>9. يتركز محتوى الاتصالات على التوجيهات والأوامر.</p> <p>10. يعد الولاء للمنظمة وطاعة الرؤساء شرط للاستخدام والتعيين.</p> <p>11. ترتبط المكانة باتخاذ الوظيفة في المنظمة</p>
--	---

المصدر : العزاوي ، فياض سمير: الاستراتيجية التنظيمية بين تقانة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ،العراق، 1998، ص 84.

جدول (2-3) مقارنة بين النمطين الآلي والعضوي

ت	الخصائص الهيكلية	النمط الآلي	النمط العضوي
1	تحديد المهام	محددة بشكل دقيق	مرنة
2	الاتصالات	عمودية	جانبيهة
3	الرسمية	عالية	واطئة
4	التأثير	الصلاحية (السلطة)	للخبرة
5	الرقابة	مركزية	متنوعة
6	المركزية	عالية	منخفضة

المصدر: السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 114

المبحث الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي:

تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي مؤشرات تنظيمية يمكن الاستدلال من خلالها على العديد من المكونات التنظيمية للمنظمة، إذ تعد أبعاد الهيكل التنظيمي بمثابة مؤشرات لوصف الخصائص الداخلية للمنظمة مع العلم توجد قواعد لقياس المنظمات ومقارنتها مع بعضها البعض¹. وتمثل هذه الأبعاد الخصائص البنائية للتبني الداخلي للمنظمة، والممارسات التنظيمية في إطار تحقيق الوظائف والاعمال². وتعتبر

¹ Daft, R.L., "Organization Theory and Design", 7th ed., South-Western College, 2001. P 174 .

² العزاوي سامي فياض سمير، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا، دراسة تطبيقية في شركات الاسكان والتعمير، اطروحة دكتوراه ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، غير منشورة، 1998، ص 82.

في الوقت ذاته عن مستوى الاستجابة والتفاعل بين المنظمة ومتغيرات المتعددة لضمان تحقيق اهداف المنظمة بفعالية، وعلى الرغم من تأثر هذه الابعاد بالعديد من العوامل من داخل المنظمة وخارجها فهي تعد الوسيلة الافضل والمعبرة عما يحتويه او خصائصه التي ينفرد بها الهيكل التنظيمي. ولاتزال أبعاد الهيكل التنظيمي محط اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين لما له من تأثيرات مهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، و أن عددها و مقاييس تحديدها لاتزال في إطار المزيد من البحث و التحليل، بحيث يطرح لنا (العاني: 1998) من خلال دراسته في مجال أبعاد الهيكل التنظيمي منذ أواخر الخمسينات من القرن الماضي و حتى بداية التسعينات حيث أشارت دراسته اعتمادها علي (40) بعدا كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) الذي من خلاله توزعت آراء الباحثين و الدارسين بينها. وقد اهتم اغلب الباحثين بدراسة هذه الأبعاد وتم استخدامها في تحليلاتهم في حين إن بعضهم الآخر لم يحظ بذلك الاهتمام¹.

¹ العاني، مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، غير منشورة، 1998. ص 24-27.

الجدول رقم (2- 4) ابعاد الهيكل التنظيمي حسب مفكري الادارة

الرقابة البيروقراطية	التحديد الوظيفي	اللامركزية	تفويض الصلاحية	الصلاحية	النطاق العمودي	الرقابة	التباين الهرمي	نظام القواعد	الكثافة الادارية	التثبيت الوظيفي	كثافة الاتصالات	نسبة عدم انسياب العمل	الاعتمادية	التنسيق داخل الجماعة	حرية التعرف للمجموعات الفرعية	الترتيب	الاتصالات	موضوعية الترقية والترقية	أبعاد الهيكل
																			اسم الباحث والسنة
																			Hendy. 1959
																			Udy. 1959
																			Group Aston .1960
																	X		Burn & Stalker. 1961
								X										X	Hall . 1963
																			Wood Ward. 1965
																X			Pugh et Al .1968
													X	X	X				Perrow .1970
																			Aiken & Hage .1973
																			Mans Field. 1973
																			Child.1973
		X																	Dewar & Hage. 1973
	X	X			X	X			X	X									Reimaun. 1974
X																			Holdway et al. 1975
												X			X				Ford & Sloeum. 1977
															X				Milles.1980
						X	X												Hull & Hage 1982
																			Tayeb.1988
		X							X										Daft. 1989

التعقيد	موضوعية العلاقات	نظام الاجراءات	التسويق	المرونة	التأكيد علي المشاركة	تحديد الاهداف	قواعد عمل المنظمة	المعيارية	نسبة المدراء الي المرؤوسين	نطاق الاشراف	المكافآت	المقلابية في تنفيذ الاهداف	المهنية	التخصيص	هرمية الرقابة	تحديد الادوار	المركزية	الرسمية	أبعاد الهيكل اسم الباحث والسنة
							X					X	X	X	X				Hendy. 1959
					X	X					X				X				Udy. 1959
				X				X						X			X	X	Group Aston .1960
			X										X	X	X	X	X		Burn & Stalker. 1961
	X	X											X	X					Hall . 1963
									X	X					X				Wood Ward. 1965
								X						X			X	X	Pugh et Al .1968
																			Perrow .1970
X												X					X	X	Aiken & Hage .1973
								X					X				X	X	Mans Field. 1973
								X					X				X	X	Child.1973
X																		X	Dewar & Hage. 1973
													X				X	X	Reimaun. 1974
																			Holdway et al. 1975
X																	X	X	Ford & Sloeum. 1977
X																	X	X	Milles.1980
																	X	X	Hull & Hage 1982
																			Tayeb.1988
X																	X	X	Daft. 1989

وبناء على التصنيفات السابقة واستجابة لمتطلبات الدراسة سنتناول ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي بالتفصيل وهي (الرسمية، التعقيد، المركزية).
 كما يتفق الباحث مع ما اعتمده (Robbins. 1987) في تصنيف أبعاد الهيكل التنظيمي الى (التعقيد، الرسمية، والمركزية) وكان لتبني هذا التصنيف العديد من المبررات ومنها¹ :
 1- الاتفاق العام بين أغلب الكتاب والباحثين على اعتماد هذه الأبعاد؛
 2- تتميز بسهولة ودقة قياسها بالإضافة إلى وضوحها وسهولة فهمها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.

وفيما يلي سنتطرق بشرح مفصل لهذه الابعاد كل على حدي.

المطلب الاول المركزية:

ان الدرجة التي يمارس فيها التسلسل الإداري له دور في عملية التنسيق التي تعتمد على كيفية استخدام المنظمة للمركزية، إذ تعني المركزية تركيز الصلاحيات واتخاذ القرارات وحصرها في قمة المنظمة ففي المنظمة المركزية يعتبر التسلسل الإداري عاملاً حاسماً لمعظم نشاطات التنسيق، فالمديرين في المستويات الإدارية العليا يتخذون القرارات التي تغطي معظم النشاطات والأفراد في المستويات الإدارية الدنيا في التسلسل الإداري وعليهم أخذ الموافقة قبل القيام بأي إجراء². ولقد ظلت عملية اتخاذ القرارات محورا تدور حوله معظم التعريفات المتعلقة بالمركزية سواء ما يتعلق بمن يتخذ القرار او مدى أهمية القرار للمنظمة وكذلك مستوى وعدد من يشارك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة نسبة لعدد أعضائها³.
 وعرف (السالم وملكاوي، 2004) المركزية على انها نسبة الوظائف التي يمارس العاملون فيها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة، وكذلك عدد المواقع التي يمارسون فيها هذه المشاركة وكلما قلت المشاركة في اتخاذ القرارات زادت المركزية، وعندما تزداد هذه المشاركة فإنها تعني زيادة التوجه نحو اللامركزية⁴. ويبين (القيوتي، 2000) إن المركزية هي تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي من المنظمة⁵. في حين أشار (Daft, 2001) إلى المركزية إلى إنها تشير إلى مستوى التدرج الهرمي وامتلاك صلاحية اتخاذ القرارات. كذلك يوضح إن القرارات عندما تتخذ في المستوى الأعلى في المنظمة فإنه يدل على المركزية،

¹ Robbins , Stephen , (1987) : “Organization Theory” , Englwood cliffs , prentic – Hall company , New Jercy P 75-106.

² Wright , Patrick M.& Noe , Raymond A. (1996) : “managemert of organization” , Irwin , McGraw – Hill , Inc. , U. S. A P 146.

³ الشخيلي زينب يوسف محمد ، الأبعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 21 .

⁴السالم مؤيد سعيد، ملكاوي نازم محمود، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة الأردنية، مرجع سابق، ص 29 .

⁵ القويوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 117.

أما عندما تخول القرارات إلى المستوى الأدنى فعندئذ تسمى باللامركزية¹. ويؤكد (Robbins and Coulter, 1999) على إن المركزية تعني درجة اتخاذ القرارات وتتركز بيد المستويات العليا في المنظمة². وغالبا ما تشير المركزية الى الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المنظمة³، أي ان المركزية تتحقق عندما يحتفظ مدراء المستويات الإدارية العليا في المنظمة بسلطة صنع القرار⁴.

اما عندما يتم تفويض هذه السلطة الى المستويات الأدنى في المنظمة عند ذلك تكون المنظمة لا مركزية وتزداد درجة اللامركزية كلما زاد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة العليا⁵، وكذلك كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وكلما زاد عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا وكذلك كلما قلت الرقابة المفروضة على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا⁶.

ثم ان المديرين في المستويات الدنيا او الوسطي من التنظيم إذا امتلكوا صلاحيات روتينية ولم يساهموا بشكل حقيقي في عملية القرارات في المنظمة فمعنى هذا ان المنظمة مركزية وليست لا مركزية⁷. وتنتشر المركزية في المنظمات البيروقراطية اما المنظمات الهياكل التنظيمية العضوية فتتبع اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

ويبقى فقط ان نشير الي انه لا يمكن تحديد شكل الهيكل التنظيمي سواء أكان مركزياً او لا مركزياً من خلال النظر الى الخارطة التنظيمية. إذ ان العامل المحدد للمركزية هو ما كمية القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا وكم منها سوف تخول للمستويات الدنيا. مثل هذه العلاقات والأمور لا تتضح في الخارطة التنظيمية⁸

ويرى (السالم، 2000) إن المركزية تعني "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى⁹. ويؤكد على انه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة

وبعد هذا الاستعراض للتعريفات التي تناولت مفهوم المركزية يرى الباحث ان المركزية تعني تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا للمنظمة، وبمقتضاه لا تستطيع المستويات الدنيا

¹ Daft, Richard, L., "Organization Theory and Design", 7th. ed., South-Western in U.S.A., 2001 p 18

² Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, "Management", 6th ed., New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1999. p 308 .

³ Robbins , Stephen , (1987) : "Organization Theory" , Englewood cliffs , prentice - Hall company , New Jersey P 104.

⁴ خليل نبيل مرسي، التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 169 .

⁵ Daft , Richard L. (2001) : "Organization Theory and Design" , west Publishing . co., U.S.A P 18.

⁶ حريم حسين ، وآخرون ، أساسيات الإدارة ، مرجع سابق ، ص 210 .

⁷ Burack , Elmer H. & Mathys , Nicholas J., (1982) : "Inperoduction to Management : A career erspective" , Printce by Johnwiley & Sons , Inc. m U. S. A P 66.

⁸ Luthans , Fred , (1977) : "Organizational Behavior" , 2ed , McGraw - Hill , Inc., Tokyo P 128-129.

⁹ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000. ص 69

اتخاذ أي قرار دون الرجوع الى المركز. ويعكس ذلك تكون اللامركزية والتي تعني تحويل حق اتخاذ القرارات الى المستويات الإدارية الدنيا

اما فيما يخص قياس المركزية، فقد تم قياسها من خلال باستخدام معدل القرارات المتخذة في المستويات العليا نسبة الى معدلها في المستويات الإدارية الدنيا واستخدام المؤشرات المتمثلة بمركز اتخاذ القرارات المتصلة بالسياسات الرئيسية والخاصة ودرجة مساهمة المستويات المختلفة بتزويد المعلومات، ودرجة المشاركة في التخطيط بعيد الأمد. والاعتماد على درجة التركيز في عملية اتخاذ القرارات لقياس درجة المركزية¹. اما من خلال الدراسة التي قام بها (العاني، 1998) فتقاس درجة المركزية من خلال عدد المؤشرات والمتمثلة بمستوى الهرمية وموقع اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة. ومعايير الإنتاج وسياسة القوى العاملة واختيار أفراد الإدارة العليا، ونسبة المشاركين في التخطيط طويل الأمد، وسياسة المبيعات والمساهمة في المعلومات².

وتبعا للواقع العملي والظروف ومتغيرات البيئة يمكن القول بان اتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل، واتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل، حيث إن نجاح المنظمة لا يتحقق إلا باتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل تحقق ذلك، فيكون اتباع أسلوب المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات واللامركزية في التنفيذ. وبشكل عام يرى الباحث من جانبه أن المركزية تعني تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة.

المطلب الثاني الرسمية او المعيارية:

وهي البعد الثاني من أبعاد الهيكل التنظيمي وتعتبر الرسمية عن مقدار او حجم التوثيق الموجود في المنظمة³. ووصفها (العاني، 2002) على انها الدرجة التي تكون بها الإجراءات والقواعد ووصف السلوك السلوك مصاغة لتسييس القرارات واجراءات العمل⁴. اما (شيرود وفييفر ،1965) فمن خلالهما تعد المنظمة رسمية من خلال القدر الذي يتفق فيه السلوك المتوقع من اعضائها مع نا صيغت به رغبات أولئك الذين يصنعون السياسات والقواعد العامة المحددة للعمل⁵. كما أشار (الشماع و حمود ،2000) إلى إن الرسمية في المنظمة هي التي تحدد في ضوئها العلاقات التنظيمية ،الأفقية و العمودية، كما تظهر من خلالها المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات و مسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية

¹ خضير نعمة عباس وآخرون، البيروقراطية والاعتراب التنظيمي، دراسة تطبيقية في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، العدد (25) ، المجلد 8، 2001، ص 137 .

² العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرهما في فاعلية المنظمة ، مرجع سابق، ص 29 .

³ Daft , Richard L. (2001) : "Organization Theory and Design" , west Publishing . co., U.S.A. P 17.

⁴ العزاوي نجم عبدالله ، والعاني نور شريف، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والعلاقة والأثر، مرجع سابق، ص 61.

⁵ فيفندر جون و شيرود فرانك، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي و خير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية للنشر والطبع، القاهرة، مصر، 1965، ص 237.

في ما بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، و حركة العلاقة بين التقسيمات ،في إطارها الهرمي و الأفقي¹.و يؤكد (السالم و ملكاوي، 2004) أن الرسمية هي مدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها ،إلى جانب القواعد و الإجراءات والسياسات العديدة التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز أعمالها². أما (القريوتي،2000) فقد عرف الرسمية بأنها الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد و إجراءات العمل بحيث يتم أداء الأعمال و تنفيذها بشكل نمطي محدد³.

وبين (Haige and Aiken ,1969) إن الرسمية هي مدى استخدام المنظمة للوائح والإجراءات بهدف التحكم في سلوك العمل⁴. ويرى (المليجي،2002) أن الرسمية هي مجموعة الأوامر والتوجيهات الخاصة بخطوات العمل، أو أسلوب الأداء، كما صاغها من يملك السلطة في المنظمة، وهي وسيلة مهمة لتسيير الأعمال، ولتقييم الإنجازات والأهداف⁵.

أما (السالم،2000) في إيراده لمفهوم الرسمية فيقول بأنها المدى الذي بموجبه يتم تحديد و رسم دور الموظف بشكل رسمي ،و تثبيت ذلك في السجلات الرسمية للمنظمة.ويؤكد (القريوتي،2000)أن اغلب المنظمات تحتوي تنظيمًا رسميًا فهناك التنظيم غير الرسمي حيث يمثل أهمية كبيرة في تجسيد البعد الإنساني و الاجتماعي داخل المنظمة ويظهر من خلال تفاعل الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم ،و من خلال تفاعل حاجاتهم النفسية ، و يمتلك التنظيم غير الرسمي صفات و خصائص تميزه عن التنظيم الرسمي أبرزها هي إن الأول يكون غير مكتوب ،و يمتلك المرونة، وتكمن قوة عملية الانتماء في كون عضويته اختيارية من قبل الأفراد⁶.

وتجدر الإشارة إلى ان خاصية الرسمية في الهيكل التنظيمي لا ترتبط في الواقع بدرجة تحكم القوانين والتعليمات المكتوبة وغير المكتوبة بسلوك العاملين في المنظمة وحسب بل هناك مسألة مهمة أخرى ينبغي أخذها بعين الاعتبار هي درجة فرض تلك القواعد والإجراءات من قبل المنظمة والتأكيد عليها. واعتمادا

¹ الشماع خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص 166.

² السالم مؤيد سعيد و ملكاوي، نازم محمود، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة الأردنية، مرجع سابق. ص 26.

³ القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 114.

⁴ الطحيح سالم مرزوق ومحمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، منشورات معهد الإدارة العامة-مسقط/سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر، 2003ص 88.

⁵ المليجي إبراهيم عبد الهادي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2002 ص 126 .

⁶ القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، 2000، ص 112.

على هاتين الخاصيتين يمكن تصور أربعة أنواع من المنظمات والتي تتباين في درجة رسميتها، ويوضح الشكل (2-7) هذه الأنواع

شكل (2-7) يمثل أشكال الرسمية

درجة فرض الإجراءات والقواعد

عالية	واطئة	القواعد
(1) النوع العسكري	(2) النوع المهني	كثيرة و
(3) النوع الوقائي	(4) النوع الطوعي	قليلة الإجراءات

المصدر: داغر منقذ محمد وحرشوش عادل: **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر بغداد، العراق، 2000، ص 221.

بحيث يتألف هذا الشكل من بعدين يمثل كل منهما سمة من سمات الرسمية (مقدار وجود التعليمات المكتوبة ودرجة فرضها). وعلى هذا الأساس ونتيجة تفاعل هذين البعدين يمكن تصور وجود أحد أشكال الرسمية الآتية في المنظمات¹.

1. منظمات تمتاز بوجود عدد كبير من القواعد والتعليمات فيها وتكون هذه التعليمات والقواعد ملزمة ومفروضة بشكل عال، كما هو الحال في المنظمات العسكرية (الخانة رقم 1)؛
2. منظمات تمتاز بوجود عدد كبير من التعليمات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة لكنها لا تفرض بقوة من قبل المنظمة وإنما يكون أتباعها اختياريًا في معظم الأحيان من قبل أعضائها. أن هذه التعليمات في معظم الأحيان تمتاز بدرجة مهنية عالية كالجامعات والمستشفيات (الخانة رقم 2)؛
3. منظمات تمتاز بوجود عدد قليل من القواعد والإجراءات لكنها مفروضة بقوة من قبل المنظمة ولا يجري التهاون مطلقًا في الانحراف عن أتباعها. ان السجون هي أحد أبرز هذه الأمثلة على هذا النوع من المنظمات. كما ان بعض المنظمات المهتمة بالسلامة المهنية والصحية والبيئية تقع ضمن نطاق هذا النوع من الرسمية (الخانة رقم 3)؛
4. المنظمات التي لا توجد فيها تعليمات وإجراءات كثيرة وحتى ذلك العدد القليل من الإجراءات والتعليمات لا يجري فرضه بقوة على أعضاء المنظمة. أن المنظمات الخيرية والطوعية تمثل هذا النوع من الرسمية (الخانة رقم 4).

¹ داغر منقذ محمد ، وصالح عادل حرشوش، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي** ، مرجع سابق، ص 220-221 .

وتعد الرسمية من الخصائص المهمة للهيكل كونها تؤدي الى تحسين عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة¹ . والرسمية تجعل من الرقابة عملية سهلة² .

وتتجلى أهمية الرسمية في إزالة غموض الدور الذي يؤديه الفرد العامل ورغم أهمية الرسمية في المنظمات إلا أن لها بعض العيوب، حيث ان الرسمية تحد من حرية الأفراد في التصرف، مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها وتصبح بذلك الوسائل أهم من الغايات، وهنا تصبح عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مدخلا فقط للاستجابة للمشاكل والأزمات التي تظهر في المتغيرات التي يراقبها النظام الرسمي³ .

وتقاس درجة الرسمية باستخدام العديد من المؤشرات، اذ قاسها (Daft. 2001) من خلال احتساب عدد الصفحات الموثقة في المنظمة ، اذ تحتوي هذه الصفحات علي قوانين العمل . ويمكن قياس الرسمية من خلال عدد المؤشرات منها: عدد الافراد الذين لديهم كتيبات المعلومات ومدى وجود الخارطة التنظيمية لدي الافراد وتعليمات التشغيل المكتوبة ودليل توصيف العمل، وكتيبات الاجراءات والسياسات وجدول الانتاج. واتفق كل من (السالم،2000) و (Robbins.1990) علي ان قياس درجة الرسمية يتم من خلال الادلة الخاصة بالسياسات والاجراءات والقواعد وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين او القرارات الادارية ذات العلاقة بوظيفة من وظائف المنظمة⁴ .

و بناءا علي ما تم عرضه من مفاهيم يري الباحث ان درجة الرسمية هي مدى توثيق الموجود في المنظمة والذي تكون به كل من الاجراءات والقواعد والتعليمات والاتصالات في المنظمة مكتوبة ومحفوظة الي المستويات الادارية الدنيا.

المطلب الثالث التعقيد:

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا والمرتبة عموديا، على مستويات إدارية مختلفة في المنظمة. حيث عرفه (السالم،2000) ان التعقيد هو درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة⁵. و يشير عدد من الكتاب و الباحثين و منهم (القيوتي،2000) ، (داغر و حرجوش،2000)، (القريوتي، 2000)، (السالم ،2000)، (العزاوي و العاني، 2002) إلى أن التعقيد هو درجة التمايز والاختلاف الموجود في المنظمة، و منهم من يشير إلى

¹ Robbins , Stephen , (1987) : “Organization Theory” , Englwood cliffs , prentic – Hall company , New Jerco P 66

² السالم ، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، مرجع سابق، ص 68 .

³ العاني نور الشريف و العزاوي نجم عبد الله، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 68 .

⁴ الساداني احمد سليمان محمد، تأثير التقنية في الهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 1989، ص 43 .

⁵ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 62

عدد المستويات الإدارية و حجم نطاق الإشراف في منظمة ما. وان للتعقيد اوجها متعددة من أهمها ما يلي¹:

1. التمايز أو الاختلاف الأفقي: يشير التمايز الأفقي إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي او الفصل الموجود بين الوحدات الادارية أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، طبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في أي قسم من الأقسام داخل المنظمة². و يقوم عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة مما يؤدي الى دعم اتقان تلك الوظائف الامر الذي استلزم التخصص الدقيق الذي يؤثر ايجابيا على كمية ونوعية العمل المنتج بسبب ما يتاح للفرد من فرص التدريب الدقيق حتى يتقن العمل الذي تخصص فيه بشكل دقيق فكلما تشتت جهود العاملين كانت النتائج سلبية على الإنتاج كما ونوعا وتتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال وفقا لها إذ يمكن تقسيم التنظيم على عدة أقسام على أسس الوظيفة أو السلعة المنتجة أو المراحل التي تمر فيها الخدمة أو المنتج أو فئة الزبائن أو على أساس عدد العاملين أو على أساس المنطقة الجغرافية وكلما زاد حجم التنظيم استلزم ذلك استخدام عدة أسس للتنظيم إذ إن الغرض الأساسي من تصميم المنظمة هو تحقيق التكامل الأفقي بين الأفراد، و فرق العمل، ووحدات، وأقسام³. والمنظمات ذات التعقيد العالي يتيح للأفراد ان يكونوا أكثر تخصصا وإنتاجية خلال تكوين وحدات ثانوية (وظائف، أقسام)⁴.

وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج الى معرفة متخصصة ومهارة عالية، تكون المنظمة أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد. وان هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظمة الاتصال والنقاهم مع بعضهم البعض، كما تصبح عملية تنسيق الأنشطة المختلفة عملية صعبة بالنسبة للإدارة⁵. ويقاس التمايز الأفقي غالبا بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة⁶ وفي الواقع فان أكثر المتغيرات وضوحا بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة هي تقسيم العمل والتخصص الذي بموجبه يؤدي الفرد مجموعة من الأنشطة المهنية التي يمكن إنجازها عن طريق تقسم العمل بشكل سليم. وان تقسيم العمل يوجد لنا مجاميع من المتخصصين في أداء عمل معين.

2. التمايز أو الاختلاف العمودي: يشير التمايز العمودي الى العمق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو عدد المستويات الإدارية التي تتكون منها المنظمة فالتمايز يزداد وكذلك التعقيد بزيادة المستويات

¹ Hall , Richavd H., (1992) : "Organization Structure and process , Process and Outcomes" , 5ed , Prentic – Hall of India Private limited New Delhi P 52 .

² نفس المرجع .

³ Hellrigell , Don ; Sloccum , John ; Woodman , Richard , (2001) , "Organizational behavior " ,9th edition , South-Western Collage , Ohio , USA P 494 .

⁴ Jones , Gareth , (2001) , "Organizational Theory Text & Cases" , 3rd Edition , prentice Hall , Inc. , New Jersey P 39-40.

⁵ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 63

⁶ العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرهما في فاعلية المنظمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 1998، ص 65 .

الإدارية في المنظمة¹. ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف، ويختلف عدد المستويات الإدارية ما بين منظمة وأخرى حتى لو تساوى عدد العاملين فيها. ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمده التنظيم². كذلك كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات الإدارية³.

كذلك يمكن ان نشير الي التمايز العمودي بانه المدى الذي تحدد فيه المنظمة الأعمال على وفق أبعادها العمودية ودرجة المسؤولية المطلوبة. ففي المنظمات ذات التمايز العمودي نجد العديد من المستويات الإدارية وعند كل مستوى إداري نجد مدى اتخاذ القرار محدوداً، وأن العاملين في أدنى الهرم التنظيمي ليس لديهم تأثير يذكر على قرارات الإدارة. وعلى العموم فإنه كلما ازداد التمايز الأفقي تطلب ذلك زيادة في التمايز العمودي⁴. ويقاس التمايز العمودي من خلال حساب مراكز العمل بين المستويات الإدارية⁵.

3. التمايز الجغرافي: وهو العنصر الثالث في مجال تحديد مستوى تعقيد المنظمة، ويقصد بالتمايز الجغرافي مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها او فروعها على مساحة جغرافية واسعة⁶. ويعرف كذلك بانه مدى التباين المكاني ودرجة التشتت الجغرافي لأقسام المنظمة فكلما زاد عدد الفروع المنتشرة جغرافياً كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في هيكل المنظمة⁷. وكذلك فإن التمايز الجغرافي من الممكن ان يكون أحد أشكال التمايز الأفقي والعمودي حيث يمكن توزيع نشاطات المنظمة وأفرادها حسب التقسيمات الأفقية والعمودية عن طريق فصل مراكز السلطة والمهام. وكذلك يمكن ان يكون التمايز الجغرافي عنصراً منفصلاً في مفهوم التعقيد إذ يتم إدراك إمكانية جعل المنظمة تقوم بنفس الأعمال المتسلسلة حسب المدرج التنظيمي في مواقع متعددة⁸. وبالإمكان ملاحظة التمايز الجغرافي مع التمايز التمايز العمودي ففي الوقت الذي تكون فيه جميع الهياكل الطويلة أكثر تعقيداً من الهياكل المسطحة، فان المنظمة ذات الهيكل المسطح التي تتوزع فيها الصلاحيات جغرافياً، هي أكثر تعقيداً من منظمة تركز إدارتها في موقع واحد. ولعله من المفيد ان نتساءل هنا هل الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتعقيد – التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي – موجودة معاً بنفس الدرجة في المنظمة؟ والجواب هو انه ليس

¹ Robbins , Stephen P. (1990) : “Organization Theory , Structure , Design , and Applications” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York P 76 .

² القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق ، ص 111-112.

³ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 53.

^{4 4} Wright , Patrick M.& Noe , Raymond A. (1996) : “management of organization” , Irwin , McGraw Hill , Inc. , U. S. A. P 137.

⁵ Hall , Richavd H., (1992) : “Organization Structure and process , Process and Outcomes” , 5ed , Prentic – Hall of India Private limited New Delhi P 54.

⁶ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 64.

⁷ القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق ، ص 114.

⁸ داغر ، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 217.

بالضرورة فهناك منظمات لديها تمايز عمودي منخفض، وقد لا يكون لديها تمايز جغرافي بالمرّة، بينما لديها تمايز أفقي عالي. وهناك منظمات تمتلك تمايز عمودي عالي وشيء قليل من التمايز الأفقي¹. ويقاس التمايز الجغرافي بمدى انتشار وتشتت وحدات المنظمة او فروعها او أقسامها على مناطق جغرافية متعددة².

من خلال الطرح السابق فيما يخص التعقيد الذي يعد من المفاهيم النسبية، إذ لا يوجد تعقيد مطلق ولا يوجد تعقيد غير مطلق، وذلك من خلال اعتماد درجة التعقيد على كل عنصر من العناصر السابقة الذكر، ولارتباطه بالعديد من العوامل الأخرى ذات التأثير مثل حجم المنظمة وعدم التأكد البيئي والتكنولوجية والاستراتيجية. وبذلك يمكن تصور التعقيد الهيكلي بأنه يقع عند نهايتين من خط مستقيم، وأن درجة التعقيد في أي منظمة تمثل نقطة عند هذا الخط³.

ويعد التعقيد من المتغيرات المهمة في التحليل التنظيمي للمنظمات، وقد تم قياسه باستخدام ثلاثة مؤشرات مهمة وهي عدد المهام المطلوب اداءها، وتنظيم العمليات المتخصصة في أداء الأنشطة وبوقت واحد، ودرجة الربط بين الجهود في حين قاسه (Hall , et .al , 1961) من خلال تقسيم العمل بصفته العامة والخاصة ، والتباين الهرمي والانتشار الجغرافي . وأوضح (Rushing , 1976) إمكانية قياسه من خلال تقسيم العمل. وأتمد (Blau & Schonherr) عدد المستويات الإدارية والشعب كمؤشرات لقياس التعقيد. واهتم (Hage & Dewar , 1973) بالنشاط الوظيفي وعدد الوظائف المتخصصة لقياس التعقيد⁴. وقاس (Daft , 2001) التعقيد بمدى التخصص فكلما زاد التخصص كلما ازداد التعقيد⁵. وأشار الى مدى السيطرة ونطاق الإشراف، فكلما قل نطاق الإشراف فأن السلم الإداري يكون طويلا ويزداد تلك المستويات الإدارية مما يزيد من التعقيد.

وقاس (Robbins , 1990) التمايز الأفقي بعدد الوظائف التي تحتاج الى معرفة متخصصة ومهارة عالية⁶. فكلما ازدادت هذه الوظائف كانت المنظمة أكثر تعقيد اما التمايز العمودي فقد قاسه بعدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا . فكلما ازدادت هذه المستويات ازداد تعقيد المنظمة. أما التمايز الجغرافي فقد قاسه بمدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها او فروعها على مساحة جغرافية واسعة. فكلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات والفروع ازداد تعقيد المنظمة.

¹ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 64.

² Robbins , Stephen P. (1990) : “**Organization Theory , Structure , Design , and Applications**” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York P 89 .

³ Robbins , Stephen P. (1990) : “**Organization Theory , Structure , Design , and Applications**” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York P 89

⁴ خضير ، نعمة عباس وآخرون، البيروقراطية والاعتراب التنظيمي ، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية ، مرجع سابق، ص 137.

⁵ Daft , Richard L. (2001) : “**Organization Theory and Design**” , west Publishing . co., U.S.A. P 18.

⁶ Robbins , Stephen P. (1990) : “**Organization Theory , Structure , Design , and Applications**” , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York P 88-89.

وتجدر الإشارة أخيراً الى ان زيادة تعقيد المنظمة يؤدي الى زيادة حاجة الإدارة العليا الى ضمان ان كل من التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي تعمل معا وبانسبايية عالية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وهنا ستزداد حاجة المنظمة الى استخدام أساليب تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة، كزيادة اللجان والى اتصالات ونظم معلومات متطورة من أجل إيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية¹. ويرى الباحث ان التعقيد هو درجة التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي في المنظمة فكلما زاد التمايز ازداد التعقيد الهيكلي. وبعبارة أخرى كلما زاد عدد الأقسام في المنظمة او ازداد عدد المستويات الإدارية او انتشرت هذه الأقسام والوحدات جغرافيا او جميع هذه المتغيرات زاد ذلك من التعقيد الهيكلي.

المطلب الرابع نماذج وأنواع الهياكل التنظيمية:

من خلال المكونات التنظيمية التي قدمها H Minitzberg للهيكل التنظيمي اوضح ان حجم هذه المكونات يختلف من منظمة الي اخرى، وان الاختلاف والحجم النسبي لهذه المكونات يضيف على الهيكل التنظيمي خاصية معينة لا تتوفر في غيره من الانواع الأخرى من الهياكل. هذا ولم يتوصل الباحثون الي تصنيف موحد وبصورة مقبولة عالمياً، ولكن أقرب هذه التصنيفات التي تشير اليها اغلب البحوث والدراسات هو ما اقترحه Minitzberg والذي بين خمسة انواع مختلفة للهيكل التنظيمي، وكل منها مرتبط بسيطرة جزء معين من اجزاء المنظمة وهي الهياكل التنظيمية البسيطة والتي تسيطر فيها القمة الاستراتيجية وتكون فيها الرقابة مركزية، الهياكل البيروقراطية المهنية ويكون فيها السيطرة من خلال المنفذين و تكون القرارات لا مركزية، الهياكل البيروقراطية الالية وهي نماذج يسيطر فيها المحللون والفنيون والرقابة تكون من خلال معايير معينة، والنموذج القطاعي الذي تسيطر فيه الإدارة الوسطي وتتواجد مجموعات من الوحدات المستقلة، اما التنظيم المؤقت فالسيطرة تكون من طرف المساندون الاستشاريون وتتم الرقابة من خلال التكييف المتبادل². من خلال ما سبق ذكره يمكن تقسيم نماذج الهياكل التنظيمية الي ما يلي³:

أولاً النماذج التقليدية: ليس المقصود بالتقليدي هنا بالقديم. بل المقصود هو ان هذه الهياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى في الوقت الحاضر واهم هذه النماذج نجد ما يلي:

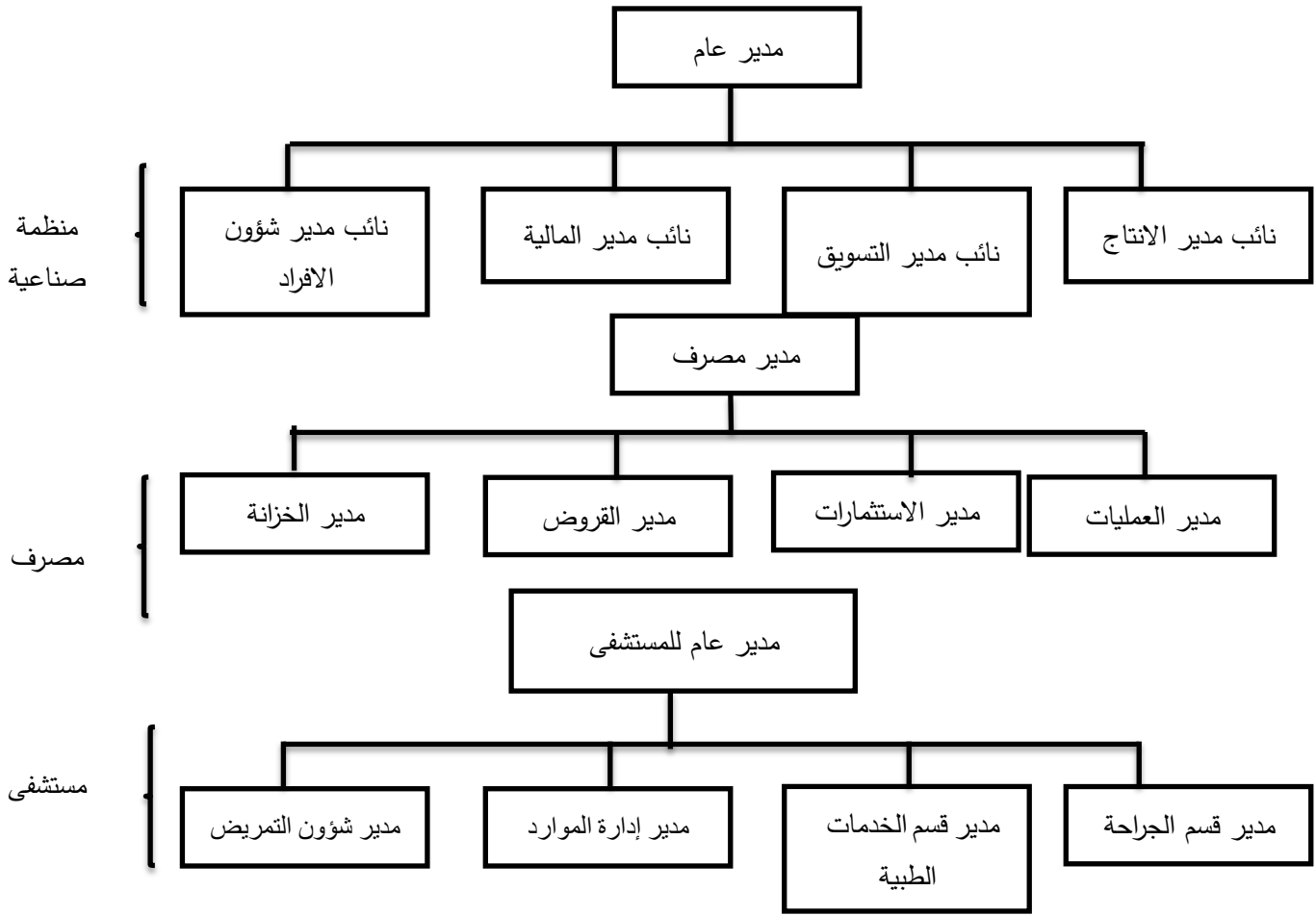
1. الهياكل الوظيفي: وهو الهيكل التنظيمي القائم على اساس تجميع الافراد والوظائف بناء على تشابه المهارات والمهام المتشابهة والموارد المستخدمة، وهو من أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، ويصلح هذا النموذج من الهياكل التنظيمية لجميع انواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. والشكل التالي يبين لنا بوضوح شكل هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

¹ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سابق، ص 67.

² حسن حريم محمود، تصميم المنظمة - الهيكل واجراءات العمل، مرجع سابق، ص 291.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2008، ص 369-378.

الشكل رقم (2-8) الهيكل الوظيفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 370.

ومن اهم المزايا وعيوب هذا النموذج ما يلي:

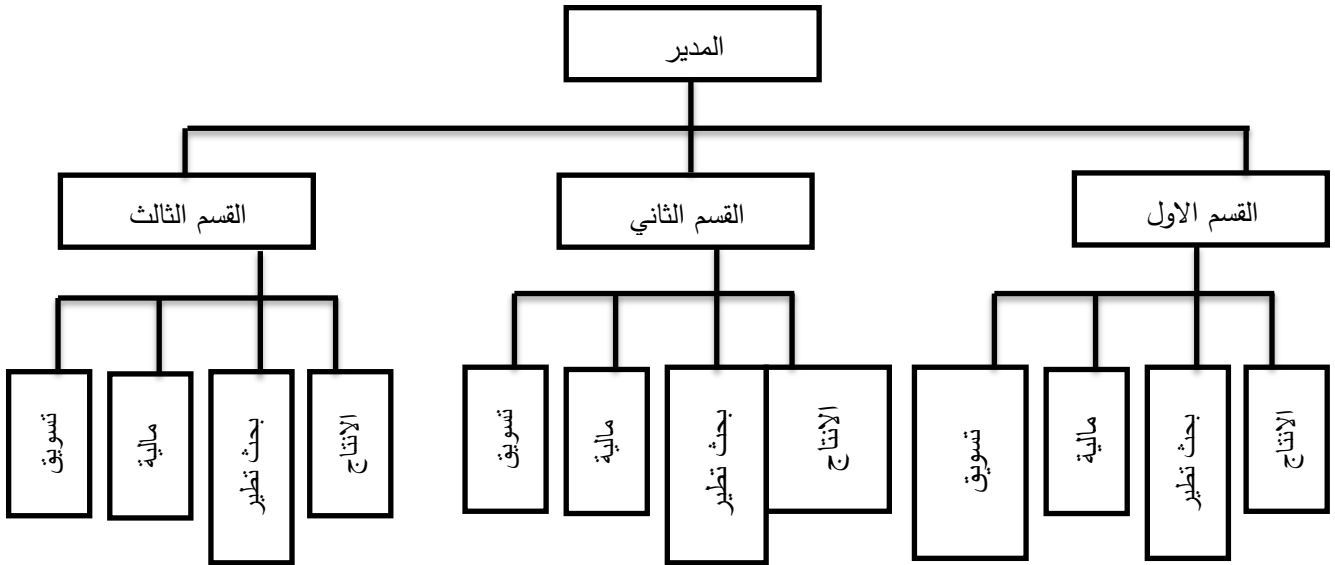
الجدول رقم (2-5) مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

العيوب	المزايا
- صعوبة اسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الالهمية القصوي ، وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل ، بحيث لا يمكن اسنادها الي ادارة متخصصة معينة ، وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل الابداع والمعرفة والجودة علي المستوي الكلي	- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.
- نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية في هذا الهيكل.	- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب
	- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية
	- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والانشطة
	- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 370.

2. الهيكل على أساس الأقسام: وهو الهيكل القائم على أساس تجميع الافراد والوظائف في اقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الاقسام، لذلك فان هذا النوع من الهياكل التنظيمية يكون قائما على اساس جغرافي، او على اساس المنتجات او على اساس الزبائن وغيرها من الاسس. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-9) الهيكل على اساس الاقسام



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 372. ومن اهم المزايا وعيوب هذا النموذج ما يلي:

الجدول رقم (2-6) مزايا وعيوب الهيكل على أساس الأقسام

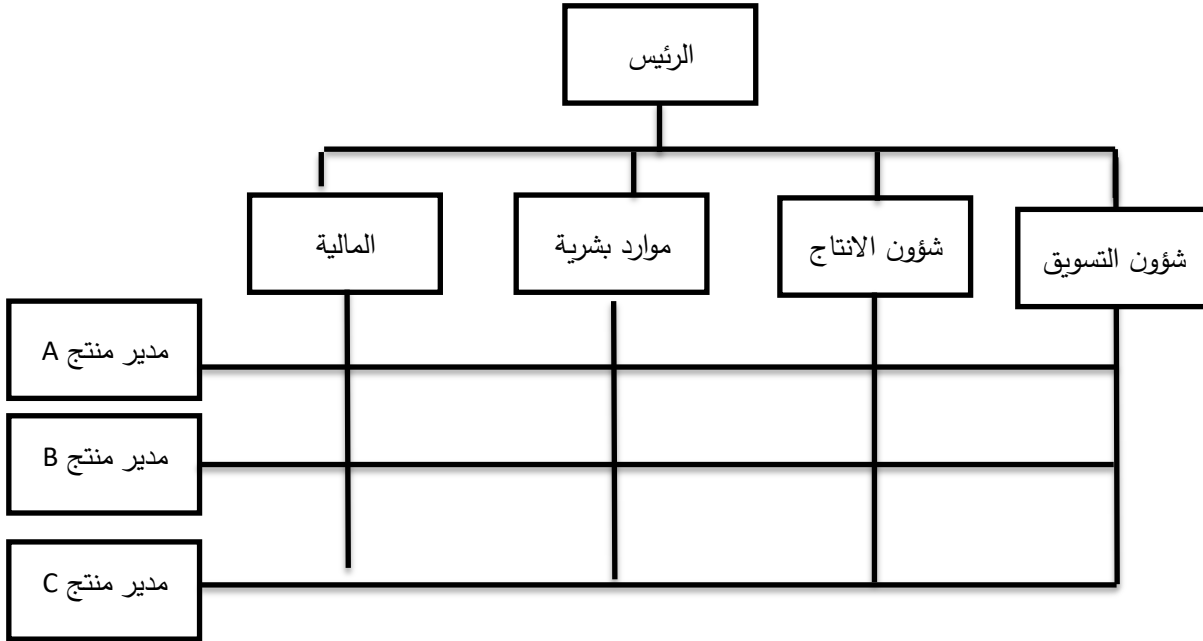
العيوب	المزايا
- مضاعفة الموارد المطلوبة في الاقسام المختلفة.	- سرعة الاستجابة والمرونة في البيئة المضطربة
- تخصيص فني اقل في الاقسام.	- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن
- تنسيق غير واضح بين الاقسام	- تنسيق عالي بين الاقسام الوظيفية
- سيطرة ورقابة ادارية قليلة من قبل الادارة العليا	- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي تحصل في الانتاج
- منافسة من اجل الموارد	- التأكيد علي المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعات الاهداف المسطرة من طرف الاقسام
	- تطوير مستمر للمهارات الادارية للمديرين
	- امكانية ازالة بعض الاقسام او اضافة اقسام اخري

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور

الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 372.

3. الهيكل المصفوفة: هيكل يجمع بين النمط الوظيفي ونمط هيكل الاقسام الكبيرة لتدعيم مزايا الاثنين وتقادي عيوبهما، وفي إطار برامج او مشاريع او منتجات، ومن خلال فرق عمل. والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (2-10) الهيكل المصفوفة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 373
ومن اهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية موضح في الجدول التالي
الجدول رقم (2-7) مزايا وعيوب الهيكل المصفوفة

المزايا	العيوب
<p>كفاءة أكبر في عملية استخدام الموارد</p> <p>مرونة عالية وتساعد في البيئة المتغيرة</p> <p>تطوير المهارات الادارية العامة منها والمتخصصة</p> <p>تعاون بين فرق العمل والخبراء لتوفرهم على الاقسام</p> <p>توسيع الوظائف للعاملين</p> <p>خدمة أفضل للزبائن</p>	<p>احباط وغموض نتيجة للسلطة المزدوجة</p> <p>صراعات بين طرفي الهيكل التنظيمي</p> <p>لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا</p> <p>الحاجة الي تدريب في مجالات العلاقات الانسانية</p> <p>الهيمنة من قبل الاطراف</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 373.

ثانيا النماذج الحديثة: مع تحول المنظمات الي انظمة مفتوحة وأكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة، فان منظمات الاعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة، لقد كان الهيكل المصفوفة

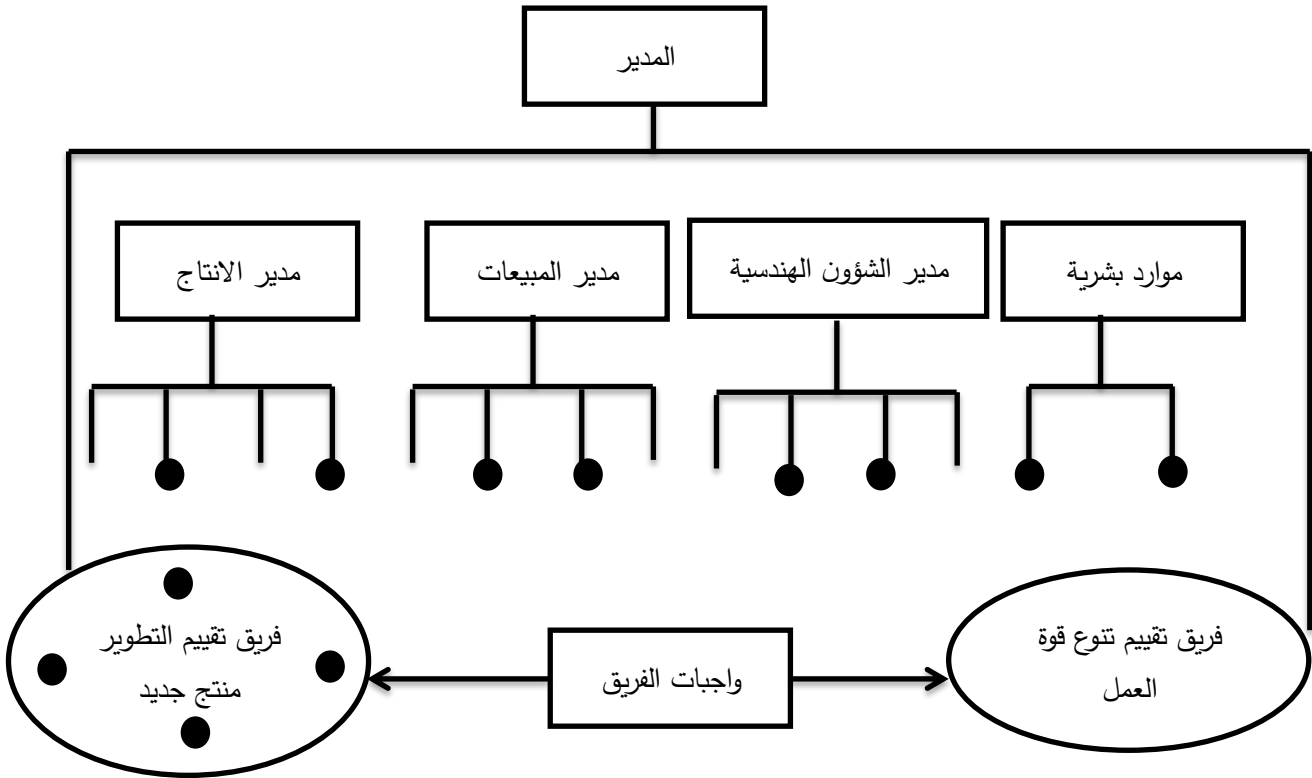
هو الخطوة الاولى نحو التحول الي الهياكل الحديثة، حيث المنظمات الاكثر افقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف. والمبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل افقية يمكن ادراجها في النقاط التالية:

- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة؛
- وضع الافراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية؛
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل؛
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في الأداء؛
- استخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات؛
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة؛
- تعليم وتدريب الافراد كيفية مشاركة العمل مع الاخرين؛
- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والالتزام بالأداء.

ومن اهم هذه النماذج نجد:

1. هيكل الفريق: وهو هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والمؤقتة والمشكلة من افراد ينتمون الي مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية، والفريق المنوع وظيفيا هو الفريق الذي يحتوي على اعضاء ينتمون الي أنشطة او وظائف او اقسام مختلفة تهدف الي تقليل اشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وتذليل العقبات داخل المنظمة، وهناك ايضا فريق المشروع وهو الفريق الذي يتشكل من اجل تنفيذ مشروع معين او انجاز مهمة محددة، ويتم حله بمجرد انجاز او الانتهاء من المشروع. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-11) هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 375
ومن اهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية موضح في الجدول التالي
الجدول رقم (2-8) مزايا وعيوب هيكل الفريق

العيوب	المزايا
- تعقد الاجراءات فرق العمل	- تقليل الحواجز بين الاقسام هذا ما يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.
- حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية	- السرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات
- كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياح للوقت	- ازالة عوائق الاتصالات والتنسيق
- الحاجة للموارد الكثيرة	- زيادة العلاقات الجانبية
	- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم
	- تقليل التكاليف الادارية
	- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور

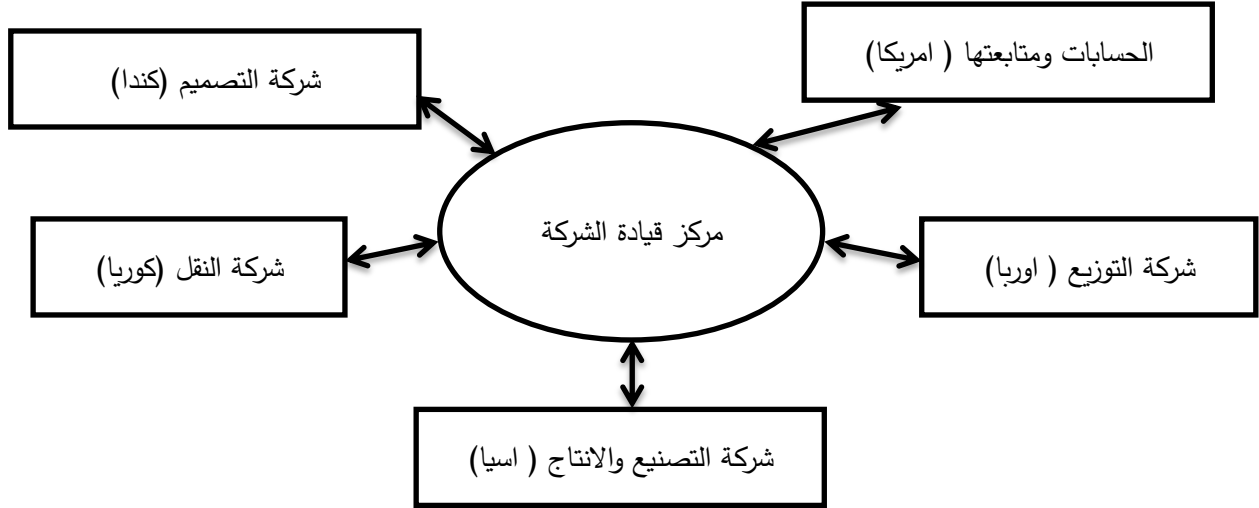
الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 375.

2. الهياكل الشبكية: وهي الهياكل التي يفصل فيها الوظائف الرئيسية ويحيلها الي شركات متعددة،

بحيث يكون التنسيق بينها من خلال مركز قيادة مصغر، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل

مفرد لربط المنظمة مع الاطراف الخارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-12) الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي العامري، ظاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 376 .

ومن اهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (2-9) مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
- تساعد على ترشيح المنظمة.	- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة؛
- سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض للتكاليف الادارية؛	- يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب ان تقوم بها المنظمة؛
- الاستفادة من الخبرات المتخصصة جدا من الخارج؛	- ان الفشل في جزء من الشبكة يؤدي الى فشل كامل؛
- ان تكنولوجيا المعلومات تسمح للإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة؛	- ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهايار المنظمة بسبب احالة بعض الامور المهمة مثل الشؤون المالية الى متعاقدين او جهات اخرى.
- القدرة على المنافسة؛	
- مرونة عالية في العمل.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور

الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 377.

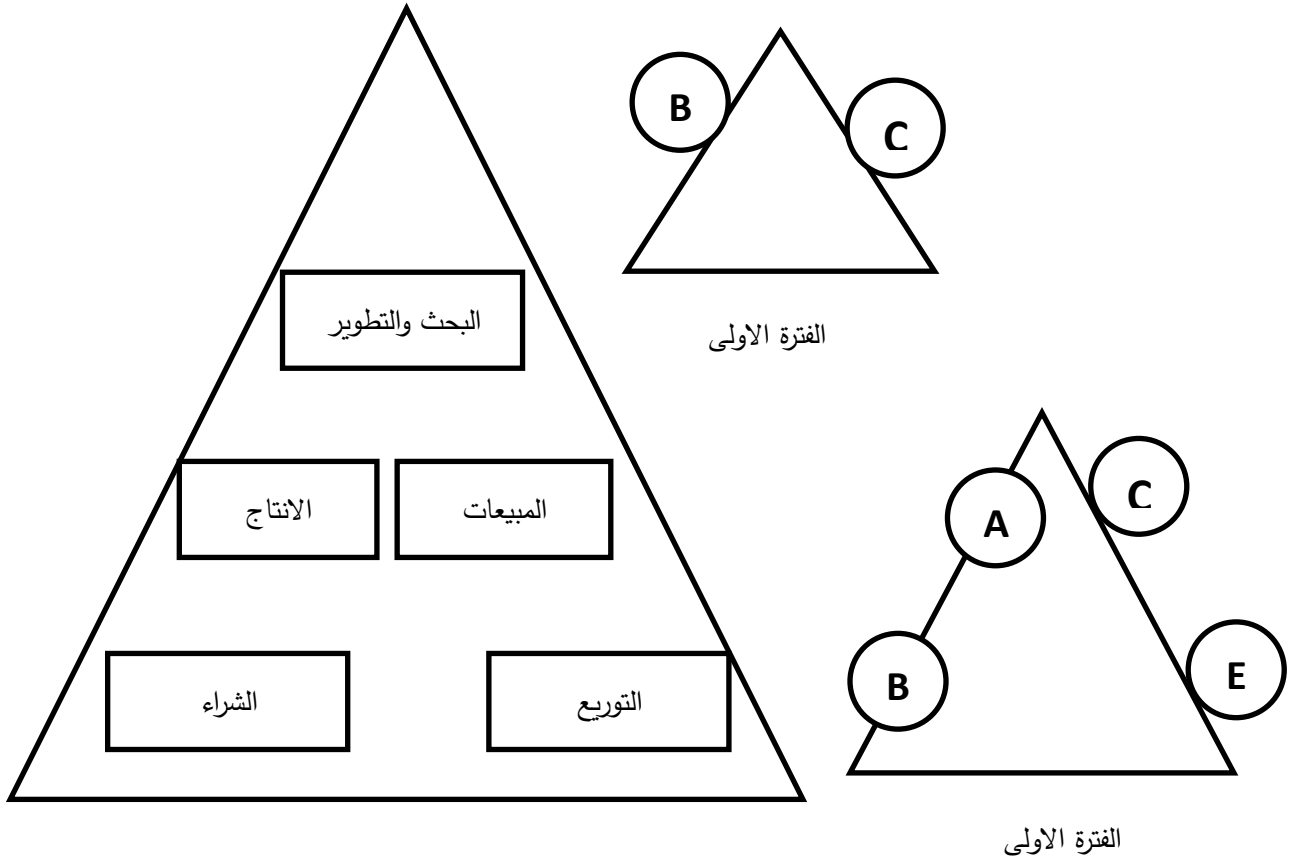
3. الهيكل اللامحدود (الافتراضي): وهو الهيكل الذي تزال فيه كل الحدود داخل المنطقة او

خارجها، والمنظمات الافتراضية هي منظمات موجودة على الفضاء الالكتروني، تعتمد على

التكنولوجيا والانترنت في عملياتها اليومية، وان من اهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية

في الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين في الفريق، والاستخدام المكثف للتكنولوجيا وكذا قبول ظاهرة الوقتية. والشكل التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم (2-13) الهياكل اللامحدودة (الافتراضية)



هنا ترال الحواجز الداخلية كلما دعت الحاجة لعمل الافراد مع بعض بشكل مشترك

المصدر: المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 378.

ومن اهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (2-10) مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود

المزايا	العيوب
- الاستفادة من الخبرات في كل مكان	- صعوبة السيطرة
- مرونة عالية واستجابة سريعة	- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة
- تقليل التكاليف الادارية	- تحتاج الي مدراء ذوي مهارات عالية
- اكتساب خبرات تكنولوجيا سريعة	- تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة
- لا توجد واجبات رسمية محددة ولا روتين	- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الامور
- تقاسم المعرفة والخبرة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور

الغالبى، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 375.

المبحث الثالث العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في منظمات الاعمال

هناك اختلاف فكري بين الباحثين في الإدارة الاستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الاستراتيجية التي تم اختيارها أو العكس، واستقر الأمر أخيراً على أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة وليس العكس¹. ويوجد عدد من المتغيرات التي يتأثر من خلالها الهيكل التنظيمي وهي العوامل الموقفية كالبينة والحجم ودورة الحياة والتكنولوجيا والاستراتيجية والعمر والثقافة². يمكن تصنيف طبيعة العلاقات بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية بثلاثة اتجاهات، يرى الأول منها أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، أما الاتجاه الثاني فيرى أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، في حين يرى الاتجاه الثالث -إن العلاقة ذات تأثير متكامل وإن كل اتجاه من هذه الاتجاهات يوجد له مؤيدون ومعارضون وخصوصاً الاتجاه الأول والثاني، فبعض الكتاب و الباحثين يؤكدون على ضرورة أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية، و هناك من يرى إن الاختيار الاستراتيجي لابد و أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، و هناك من يرى بان العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلا من القول بان واحدا منها يتبع الآخر.

المطلب الأول: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي: لاقت دراسة (Chandler) العديد من

الانتقادات و عدم اتفاق العديد من الكتاب و الباحثين و منهم (Katz,1970) و من هذه الانتقادات إن

¹ السيد اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 325.

² Daft, Richard L. (2001): "Organization Theory and Design", west Publishing . co., U.S.A. P 63.

الهيكل التنظيمي قد لا يكون تابعا الاستراتيجية بل العكس فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، و تكون الاستراتيجية فيها المتغير التابع بينما يكون الهيكل هو المتغير المستقل¹. ويوضح (Katz) في هذا الخصوص ان نظرتة للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية بشكل يختلف عما جاء به (Chandler)، فهو يقول أن قوة الهيكل التنظيمي الحالية في غياب التوجه الاستراتيجي محدد للتركيز الاستراتيجي للمنظمة، و إذا كانت قوى تصميم شكل الهيكل التنظيمي قوية جدا فعلى المنظمة أن تبعد نفسها بالضرورة عن أي تغيرات استراتيجية، و في هذه الحالة يؤكد على إن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي².

وأشار ((Robbins إلى هذا الاتجاه من خلال انتقاده لدراسة (Chandler) حيث صاغها على شكل سؤال فيما إذا كان الهيكل التنظيمي يحدد الاستراتيجية؟ وطرح قناعتة من خلال الإمكانية المنطقية لذلك، عندما يوضع ان اي هيكل تنظيمي لمنظمة ما ويكون هذا الهيكل التنظيمي متعدد التقسيمات، فيكون من الضروري تطوير استراتيجية المنظمة لجعل اي هيكل تنظيمي جديد للمنظمة قابلا للتطبيق³.

أما (Hall and Saias) فقد طرحا رأيا مخالفا لما توصلت إليه دراسة (Chandler) و كان الهدف من دراستهم هو إيجاد علاقة بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية و قاما باختيار أبعاد للهيكل التنظيمي و الاستراتيجية و مثلها بالمتغيرات التنظيمية و غير التنظيمية (كاتجاهات الأفراد، و الثقافة) و أكدوا كذلك على إن الهيكل التنظيمي يتضمن جانبيين، رسمي وغير رسمي، فهو اكثر من كونه شبكة مخططة تظهر طبيعة العلاقات بين أجزاء المنظمة المختلفة، بل يوضح أيضا ماذا يحدث في هذه الشبكة و العمليات التي تعكس الأفكار و المعتقدات للأعضاء الموجودين في المنظمة و المشاركين في اختيار الاستراتيجية. و بذلك يكون الهيكل التنظيمي محددًا للكثير من الخطط الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها⁴.

والشكل الموالي يبين وجهة نظر كل من (Hall and Saias) لعلاقة التبعية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

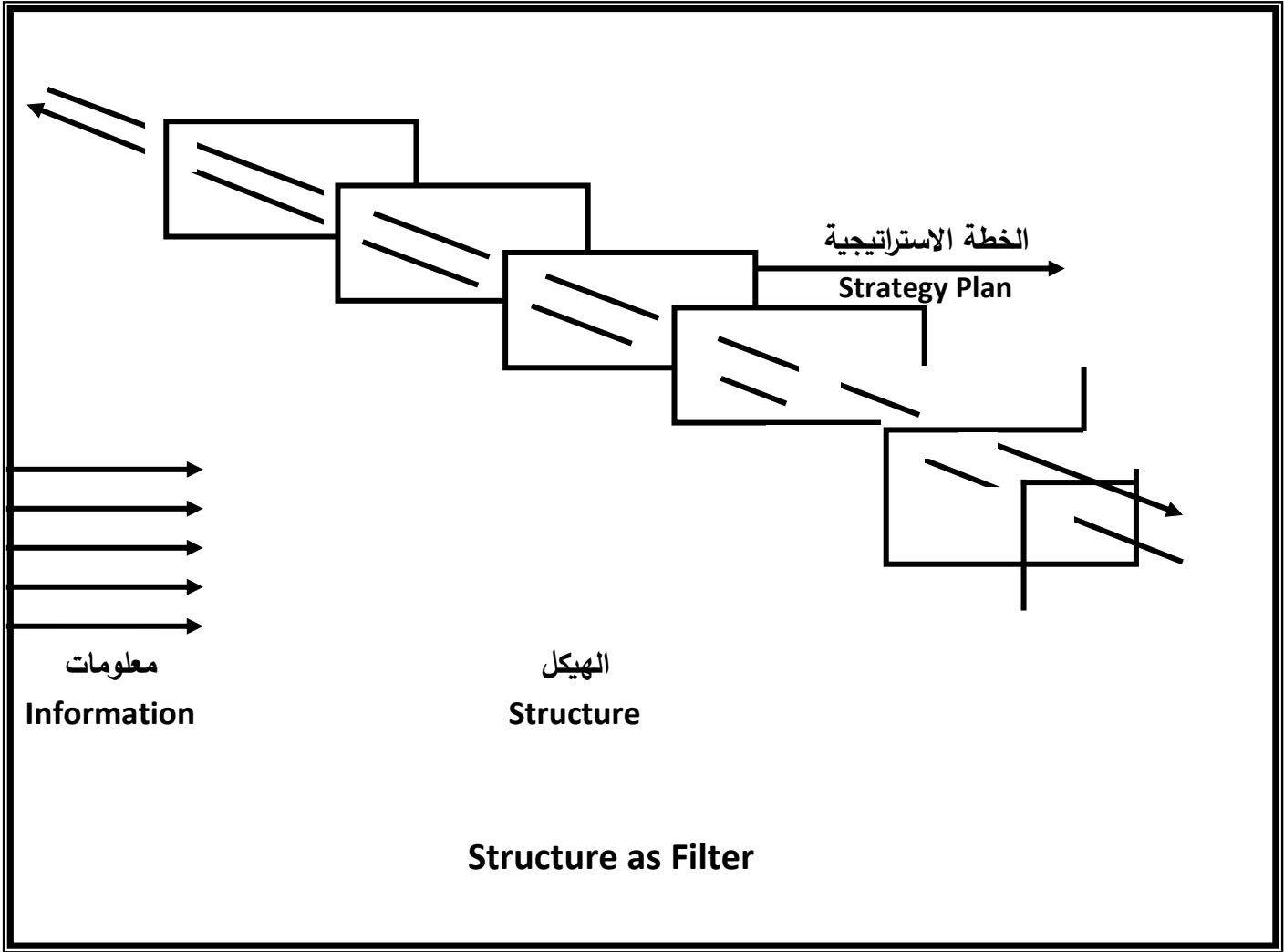
¹ Katz, R.L., "Cases and Concepts in Corporate Strategy", 1st.ed., New Jersey, Prentice Hall, Inc 1970 P 510-511.

² Katz, R.L., "Cases and Concepts in Corporate Strategy", 1st.ed., New Jersey, Prentice Hall, Inc 1970 P 510-511.

³ Robbins, S., "Organizational Theory", 3rd.ed., Prentice-Hall Inc., 1990 p 142 .

⁴ Hall, D.J and Saias, M.A., "Strategic Follows Structure", Strategic Structure Management Journal, Vol.1, 1980 P 153 – 156 .

الشكل رقم (2-14) العلاقة التبعية ما بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية.



Source: Grinyer. P. H. & Yasai-Aradekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, P. 156.

حيث يتضح من الشكل رقم (2-14) إن الهيكل التنظيمي يقوم بدور التصفية أو (المنقي) للمعلومات وبالتالي ينعكس تأثيره على الخطط الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبالتالي على المستوى الكلي للمنظمة ككل.

وكذلك يكون الهيكل التنظيمي محددًا رئيسيًا للخيار الاستراتيجي في المنظمة. فقد أشار (Bower . 1974) في نفس الاتجاه الي ان صياغة الاستراتيجية عملية ذات اتجاهين . حيث يشير الاتجاه الاول من اعلي الهرم التنظيمي الي قاعدة الهرم التنظيمي، والاتجاه الثاني يشير من قاعدة الهرم التنظيمي الي اعلي الهرم التنظيمي. لذلك فان المدراء في المستوى الأدنى (الأقسام) يدركون بان إمكانية نجاحهم تعتمد إلى حد ما (على المدى البعيد) على دعم المشاريع الاستراتيجية. لذلك فانهم سوف يقيمون المقترحات على أساس أنظمة المكافآت المتوقعة و القياس لذلك فانهم سوف يقومون بإعطاء دعم للمشروع الاستراتيجي الذي يحقق مصلحتهم، في هذه الحالة تكون الإدارة العليا في المنظمة مضطرة للموافقة و قبول مقترحاتهم لان هذه العملية يترتب عليها الكثير من الكلف و راس المال و يجب على الإدارة العليا تأييدها

لتكون قوة دافعة و إلا تعرض المشروع للفشل و تكون النتائج سلبية و هو ما تحاول الإدارة العليا في المنظمة تجنبه¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية: إن الفكرة الجوهرية التي تدعمها هذه الدراسات والأبحاث هو أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية (أي الخيار الاستراتيجي). ومن أهم الدراسات في هذا الاتجاه هي دراسة (Chandler) في عام 1962 حيث قام بدراسة الهياكل التنظيمية في (50) شركة أمريكية من الشركات الكبيرة الحجم، وقد وجد أن الشركات الأمريكية استخدمت نموذجاً معيناً في استراتيجيتها في الحصول على الموارد واستخدامها. وقدمت دراسة (Chandler) للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية توجهاً جديداً أمام الباحثين² وذلك من خلال دراسة امتدت لأكثر من (40) سنة غطت مجموعة من الشركات الأمريكية الكبرى التي لاقت نجاحات متلاحقة بعد ذلك³.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chandler) هي أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وهي بذلك تؤكد صحة فرضيته في هذا الاتجاه وكذلك اثبت أن هناك تتابعا عاما بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي و يكون هذا التتابع كما يلي⁴:

- ✓ اختيار استراتيجية جديدة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة والموارد؛
- ✓ تعديل أو تطوير الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات الاستراتيجية الجديدة ؛
- ✓ ظهور مشاكل إدارية، وانحدار في أداء المنظمة ككل؛
- ✓ تدهور وانخفاض الأداء الاقتصادي؛
- ✓ تنفيذ الاستراتيجية - تطوير الربحية .

كما يمكن ان نوضح النموذج الذي طرحه (Chandler) وقام بتفسيره كل من (Hall & Saias : 1980) ان طبيعة البيئة الذي يرمز لها بالرمز (Et1) وموارد المنظمة الذي يرمز لها بالرمز (Rt1) تؤثر علي قرار إختيار او تبني استراتيجية معينة والتي يرمز لها بالرمز (St1) في وقت محدد هو (ti) حيث ان (i = 1,2,3,.....n) وهذه بالمقابل تحدد لنا الهيكل التنظيمي الذي يرمز له بالرمز (Srt1) حيث يؤدي التغيير في البيئة و/او الموارد (Et2.Rt2) الي ظهور استراتيجية جديدة (St2) وهيكل تنظيمي جديد هو (Srt2) وهكذا .

وهذا مقارب لما عبر عنه (Chandler) في فرضيته العامة عام 1962 حيث بين أن النمو الاستراتيجي ينتج عن إدراك الفرص والحاجات التي تتولد من " تطور المجتمع ، الدخل ، التكنولوجيا ، الاستخدام

¹ Burgelman, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporation Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management, Review, Vol.8, P.63-64, 1983 p 63-64.

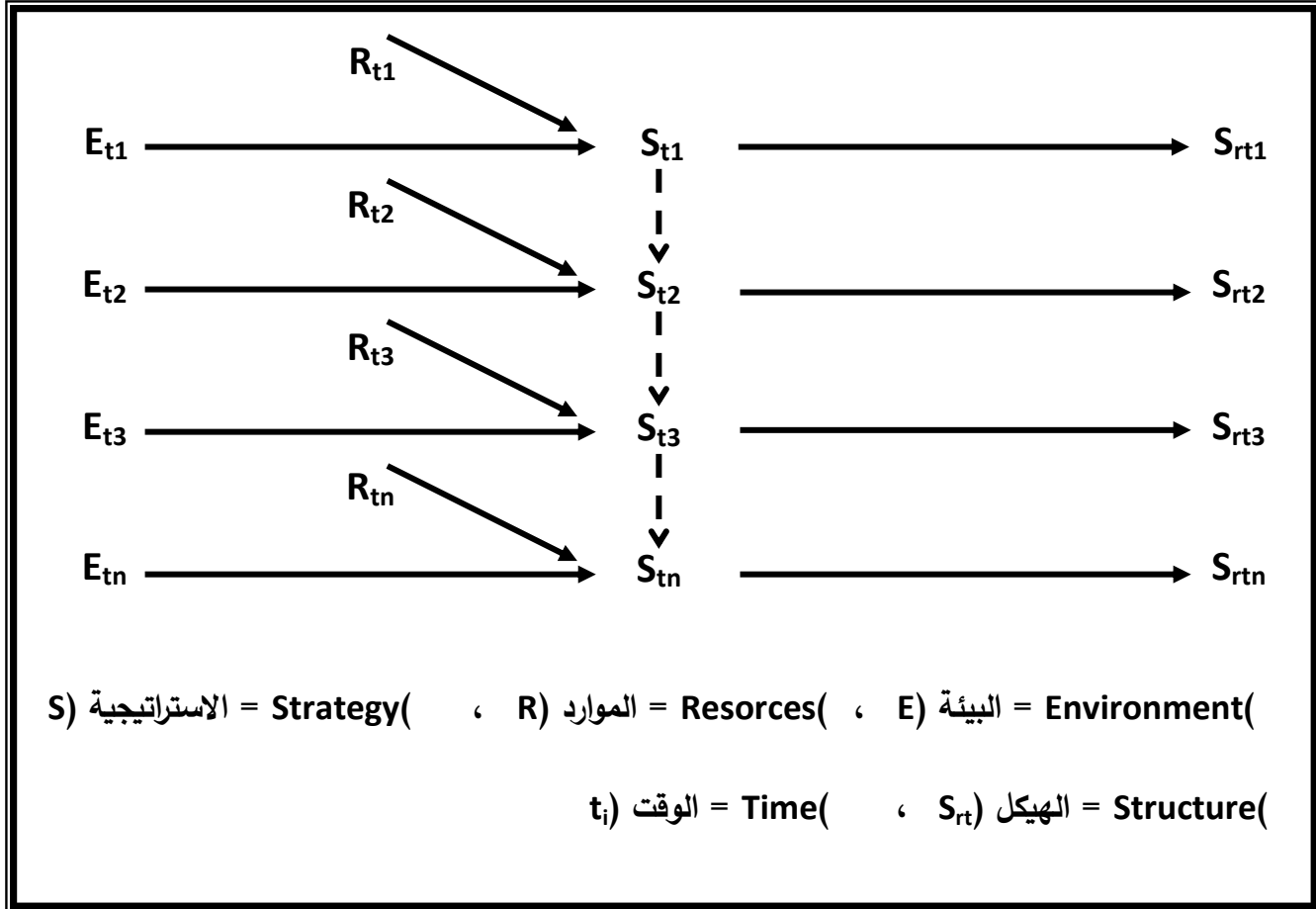
² خطاب عابدة سيد، الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، ط4، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، عين الشمس، 2001، ص 336.

³ الصابر سالم سليمان وعلي صباح حميد، الاستراتيجية وهيكل المنظمة حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية الرافدين، دورية فصلية تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، العراق، المجلد 26، العدد 74، 2004، ص 72.

⁴ Pearce, J-A. and Robinson, R.B., "Strategic Management", 2nd Ed., Richard, D. Irwin, Inc., 1985 p 330.

الأمثل للموارد العالية المتوفرة بشكل اكثر ربحية ولهذا تتطلب الاستراتيجية الجديدة هيكلًا جديدًا أو على الأقل إعادة تجديد (تعديل الهيكل الحالي) إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة¹. كما هو مبين في الشكل الموالي.

شكل رقم (2-15) نموذج Chandler كما عبر عنه Hall & Saias.



Source: Hall, D.J and Saias M.A. "Strategy Follows Structure", Strategic Management Journal Vol. 1, 1980, P.: 150.

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان الهيكل التنظيمي وكأنه متغير تابع للتغيرات التي تطرأ علي الاستراتيجية التي تظهر هنا كمتغير مستقل، و يعلق (Katz,1970) تعليقا على نتائج دراسة (Chandler) للشركات الأربعة (General Motors, Sears, Standard Oil, and Due Pont) ، بان التغير في الهيكل التنظيمي بطيء في تتبع التغيرات التي تحدث في الاستراتيجية الأساسية (قد يستغرق 5-10 سنوات) و يعود السبب في ذلك إلى إن المدراء التنفيذيين منشغلون في الأنشطة اليومية لعمليات المنظمة ، أو لضعف إدراكهم للحاجات التنظيمية الطويلة الأمد لمنظماتهم أو إن تدريبهم و ثقافتهم قد فشلت في صياغة مدركاتهم للمشاكل التنظيمية ، أو فشلوا في تطوير قدراتهم للتعامل معها. ومن الأسباب الأخرى (الممكنة) لمقاومة هؤلاء المدراء التنفيذيين للمتغيرات الإدارية هو إن إعادة التنظيم قد يهدد مواقعهم

¹ Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Cambridge Masschutts: The M.I.T Press, 1962 p 15.

الشخصية في المنظمة (Katz,1970:511). كما أشار على إن هذا البطء الذي يحدث في الهيكل التنظيمي ناتجة بالأساس علي الفجوة الوقتية بين ظهور الاحتياجات الإدارية و إشباعها¹. كذلك اثبتت دراسات عديدة اخري هذه النتائج ومنها الدراسة التي قام بها الباحث (Ardikani. 1981) من خلال دراسة (40) مؤسسة صناعية في بريطانيا وكانت تفترض وجود علاقة بين استراتيجية الهيكل والحجم والبيروقراطية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية ، وان الاستراتيجية والهيكل مرتبطان بالاستخدام الأكبر للبيروقراطية² . ومن الدراسات الأخرى المهمة التي تناولت هذه العلاقة هي دراسة (Criner and others. 1987) وقد خصص اهتمام هؤلاء الباحثين نحو دراسة (48) شركة بريطانية ومن خلال العلاقة بين استراتيجية المنتج الواحد والمنتج المهيمن والمنتج المترابط والمنتجات غير المترابطة وبين الهيكل التنظيمي المنظمة. ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستهم هي إن الهيكل يتبع الاستراتيجية مؤكدة على نتائج دراسات سابقة في تحديد هذه العلاقة³

وهناك من يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي (الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية) بحيث تعتمد هذه العلاقة بصورة كبيرة على خصائص المنظمة التنظيمية ومن النتائج الأخرى التي أكدت عليها الدراسة إن كل من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي مرتبطان بدرجة البيروقراطية او السيطرة (الرقابة) مع العمر و حجم المنظمة و كذلك مع درجة الإنتاج و تصميم و تطوير التكنولوجيا .كما وجدت الدراسة أيضا أن كل من الاستراتيجية ،الهيكل التنظيمي و البيروقراطية تتبع حجم المنظمة ، فالهيكل التنظيمي الأكثر بيروقراطية و الأكثر تعقيدا كان استجابة لصعوبة التنسيق و السيطرة الناتجة من كبر الحجم و كذلك عن تنويع أسواق المنتجات⁴. والشكل الموالي يبين أهم الروابط التي توصلت إليها هذه الدراسة.

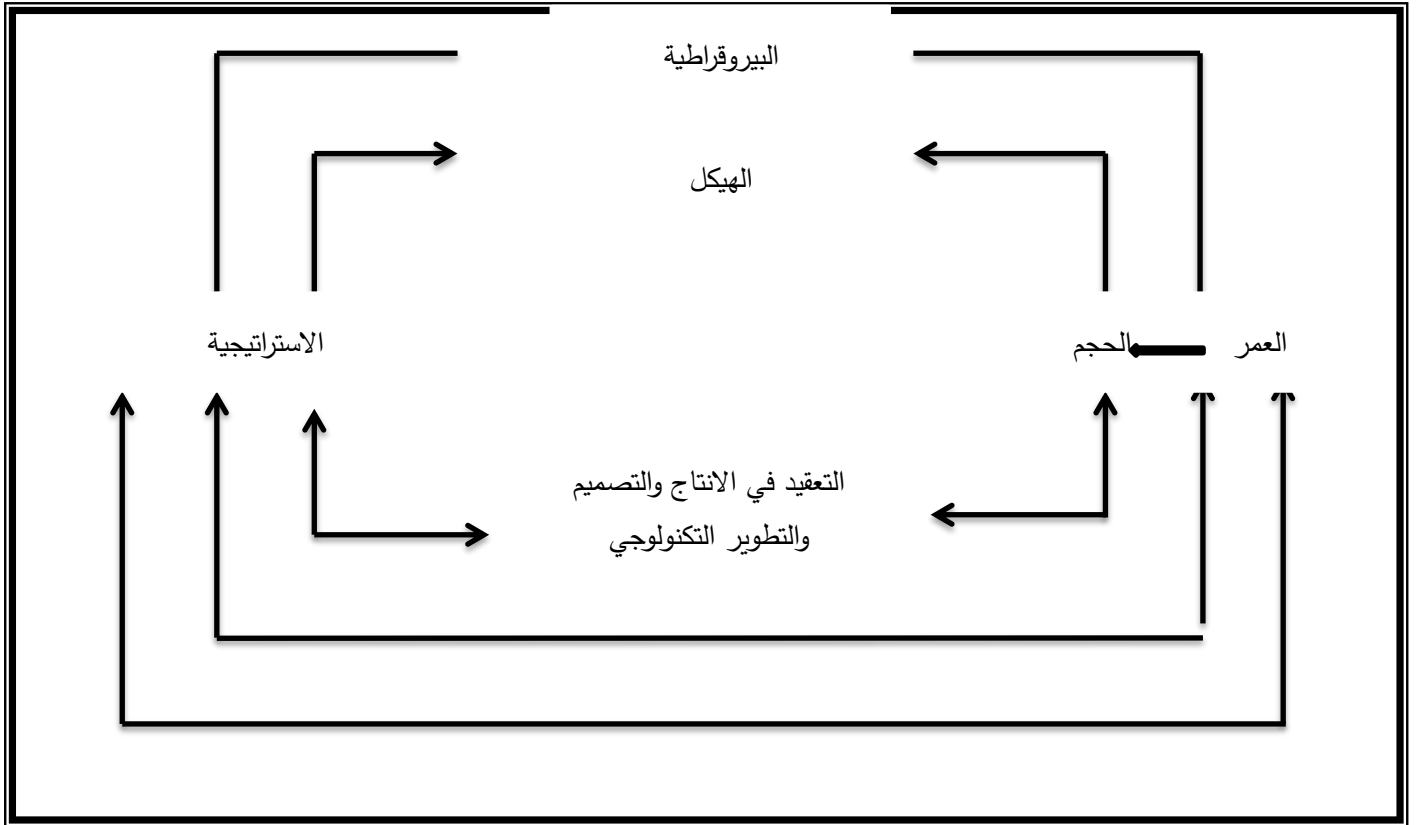
¹ Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Cambridge Masschutts: The M.I.T Press, 1962 P 315.

² العزاوي سامي فياض سمير، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة و تركيبها التنظيمي و مشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا، دراسة تطبيقية في شركات الإسكان و التعمير، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1998 ص 90.

³ الصابر سالم سليمان و علي صباح حميد، الاستراتيجية و هيكل المنظمة حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مرجع سابق، ص 73 .

⁴ Grinyer. P. H. & Yasai-Aradekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, 1981, P: 484

شكل رقم (2-16) أهم الروابط التي توصلت إليها دراسة Grinyer and Ardekani.



Source : Grinyer. P. H. & Yasai-Ardekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, 1981, P : 484.

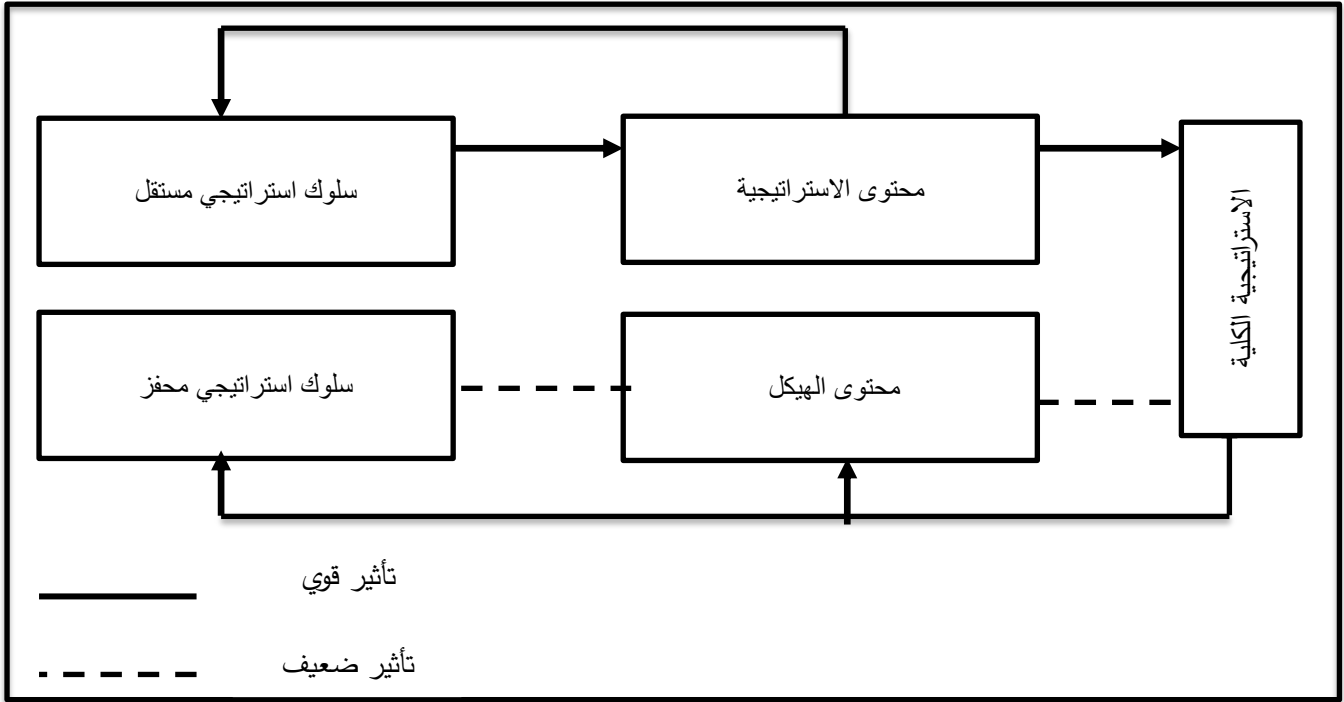
المطلب الثالث العلاقة التكاملية (تفاعلية) بين الاستراتيجية و الهيكل : يرى أصحاب هذا الاتجاه إن العلاقة تبادلية وتكاملية. حيث استخدم (Burgelman,1983) نتائج دراسة كل من (Chandler,1962) الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، ودراسة (Bower,1974) الاستراتيجية تتبع الهيكل وقام بتطبيقها كل منهما على المنظمات الكبيرة الحجم والمعقدة ليقوم بتقديم نموذج من خلال الاعتماد على نتائج هاتين الدراستين¹.

أن هذا النموذج (Burgelman) يوضح العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي الذي من خلاله يمكن قبول المنطق القائل بوجود العلاقة التبادلية بينهما، وذلك بحكم التأثير المتبادل حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية الكلية -الشاملة- التي وضعت سابقا على وفق تجارب سابقة، كما يؤثر الهيكل التنظيمي أيضا في كل من محتوى استراتيجية الأعمال و استراتيجية المنظمة و يتصف هذا النموذج بأنه نظري ويعتمد بشكل أساسي علي دراسة كل من (Chandler :1962) و (Bower:1974)؛ وكذلك لا يمكن تطبيقه علي المنظمات الكبيرة بحسب ما يشير الي ذلك هو نفسه في

نموذجه. والشكل التالي يوضح لنا نموذج Burgelman

¹ Burgelman, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporation Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management, Review, Vol.8, P.63-64, 1983 P 61-69.

الشكل رقم (2-17) نموذج Burgelman 1983 العلاقة التبادلية ما بين كل من الاستراتيجية والهيكل.

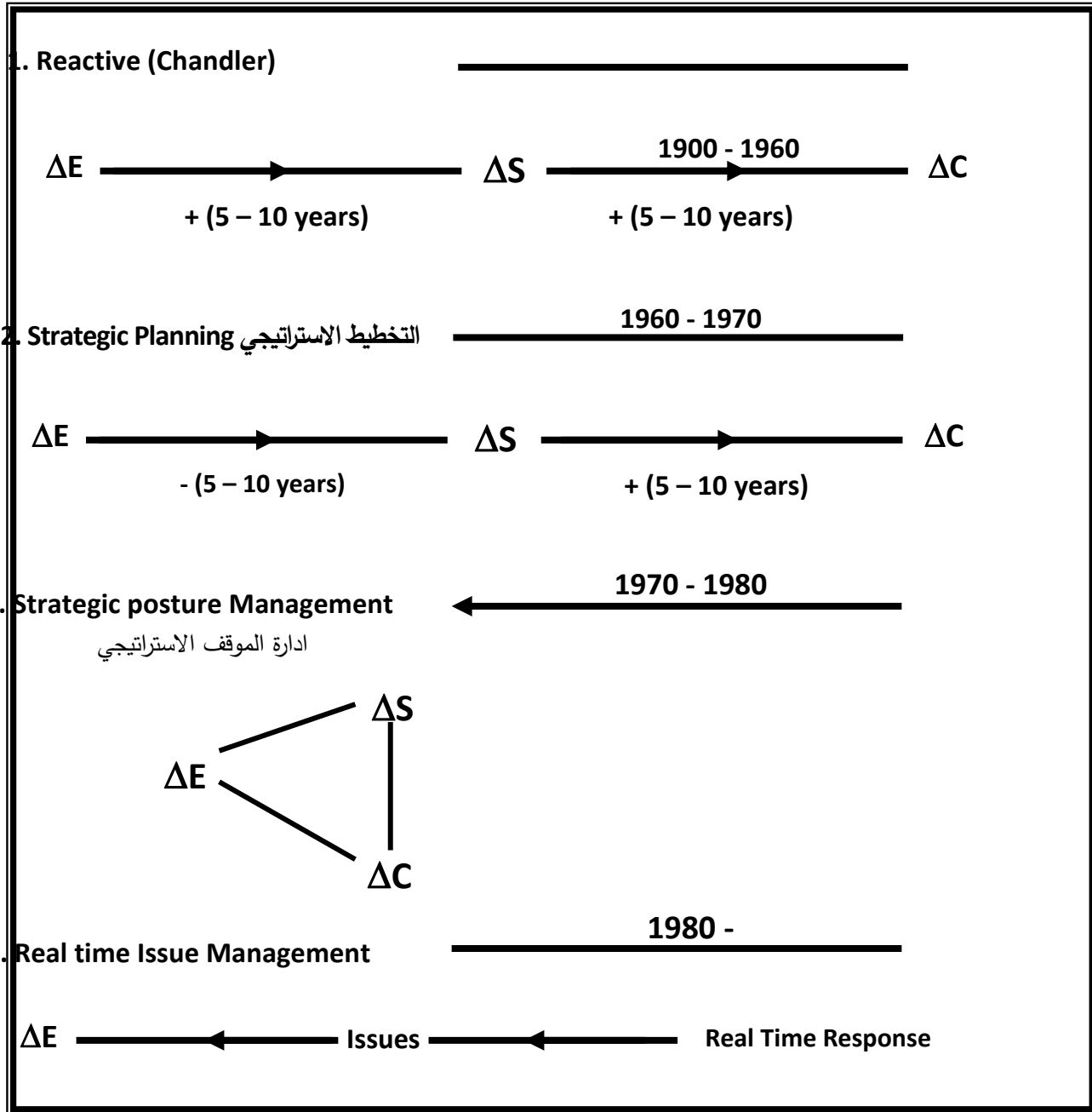


Source : Burgelman, R.A, "A Model of the Interaction of Strategic Behavior Corporate Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management Rêviev, Vol. 8, 1983.

أما دراسة (Ansoff,1984) فقد أكدت طبيعة العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية التي يمكن توضيحها بشكل جلي من خلال استعراض مراحل التطور التي مرت بها المنظمات عند استجابتها لبيئتها، حيث يميز (Ansoff) أربع مراحل للتطور¹. وكما هو موضح في الشكل رقم (2-18).

¹ Ansoff, H.I., "Implementing Strategic Management", 1st.Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984 p 198-200.

الشكل رقم (2-18) مراحل التطور التي تمر بها المنظمات كما في نموذج Ansoff



Source: Ansoff, H.I. "Implementing Strategic Management", 1st.Ed New Jersey, Prentice - Hall, Inc, 1984, P.: 200.

ويتضح من الشكل رقم (2-18) انه في المرحلة الأولى (1960-1900) أن العلاقة التتابعية بين التغيير في الاستراتيجية (ΔS) وبين التغيير في الهيكل (ΔC)، نتيجة التغييرات التي تظهر في البيئة (ΔE) التي تفرض على المنظمة ضرورة الاستجابة لها (تمتد من 5-10 سنوات) أما في المرحلة الثانية (1970-1960) فان المنظمة من خلال قيامها بالتخطيط الاستراتيجي استطاعت التنبؤ المسبق بالتغيير في البيئة للمدة (من 5-10 سنوات) ومن ثم يحدث التغيير في الهيكل. أي انه في المرحلتين الأولى والثانية كان الهيكل يتبع التغييرات التي تحدث في الاستراتيجية حيث استجاب لها بعد مدة (5-10 سنوات).

وكذلك يتضح من خلال الشكل أن الاستجابة في المرحلة الثالثة حدثت بنفس الوقت لكل من الهيكل والاستراتيجية، حيث أن $(\Delta S, \Delta C)$ حدثا نتيجة للتغيرات في البيئة، والهيكل مرن بحيث استطاع أن يستجيب للتغيرات فقد تمكن من الاستجابة لهذه التغيرات في حين كانت الاستجابة في المرحلة الرابعة للتغيرات البيئية فورية مما يستدل من المرحلتين الثالثة والرابعة بان العلاقة تبادلية ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية¹.

المطلب الرابع المواءمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي:

يرى كل من (Thompson and Strickland) أن كل استراتيجية تركز على عوامل نجاح أساسية ومهام خاصة بها، ولها قواعد قليلة تحدد نمط الهيكل التنظيمي المتبع لكل نوع من الاستراتيجيات²، ويشير التغير في الاستراتيجية إلى تحولات جذرية في مسار المنظمات، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الخاص بها، مما يتطلب ضرورة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.

ويتبين لنا أن التغير في بعض العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها، يتطلب إجراء بعض التغييرات والتعديلات على استراتيجية المنظمة، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، مما يتوجب على الإدارة تهيئة المنظمة للظروف الطارئة والمتوقعة من خلال تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي لكي يساعد المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والعمل على إنجاحها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي أو القيام بإجراء التعديلات المطلوبة بما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.

ومن اجل المواءمة ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في المنظمة. فقد قدم (Thompson and Strickland, 1984) وجهة نظر تفيد بان الإجراءات الخمسة الآتية هي إرشادات للمواءمة ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وهي³:

- تحديد الوظائف والمهام الأساسية من اجل نجاح الاستراتيجية؛
- فهم (استيعاب) العلاقة بين الأنشطة المختلفة؛
- تجميع أنشطة المنظمة في وحدات تنظيمية؛
- تحديد درجة السلطة والاستقلالية لكل وحدة تنظيمية (قطاع) مع الأخذ بعين الاعتبار فوائد وتكلفة لامركزية اتخاذ القرار؛
- العمل على التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية (من خلال تحديد موقعها في هرمية السلطة).

¹ Ansoff, H.I., "Implementing Strategic Management", 1st.Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984 p 199 .

² Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.P 200.

³ Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.P203.

مما تقدم يتبين لنا أن الاستراتيجيات الملائمة أو الاستراتيجيات الفعالة يمكن أن تقاس من خلال قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المحيطة وقدرات وإمكانيات المنظمة الداخلية، بحيث تكون انعكاسا لتلك المتغيرات. ومن جهة أخرى فإن الاختيار الاستراتيجي - على الرغم من أهميته - فإنه لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة، ولهذه المرحلة أهمية خاصة وما تتطلبها لتهيئة المنظمة لذلك. كما يوضح (Galbraith,1983) العلاقات ما بين الأنواع المختلفة من الاستراتيجية وبين الأنواع الملائمة لها من الهياكل كما مبين في الجدول رقم (12) .

الجدول (2-11) نماذج من المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي
أعمال مفردة	الهيكل التنظيمي وظيفي
تنوع عمودي بالمنتجات	الهيكل التنظيمي وظيفي مع وحدات أرباح وخسائر
أعمال متصلة (مقاربة)	هيكل تنظيمي على أساس أقسام (على أساس القطاعات)
أعمال مترابطة	هياكل تنظيمية مختلطة (مزيج)
أعمال غير متصلة (غير مترابطة)	الهياكل التنظيمية للمنظمات المهيمنة

Source:Galbraith J.R., "Strategy and Organization Planning". Human Resource Management, Vol.22.No.12, 1983,p: 65).

ومن اجل إدراك معنى التطابق والملائمة بين هذين المتغيرين بشكل واسع وشامل، يمكن وصف الاستراتيجية (بالإطار النظري) المتمثل في الأفكار وفلسفة المنظمة والرؤية المستقبلية التي ترغب المنظمة في إيصالها للزبائن (العملاء) والمشتريين، أما الهيكل التنظيمي فيمكن وصفه (بالإطار العملي) فهو يمثل الواقع وما تقدمه المنظمة فعليا لعملائها من خلال ترجمة حقيقية لهذه الفلسفة والأفكار، وكإطار واسع لفهم الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يمكن القول بأنهما وجهان لعملة واحدة.

و مما تقدم نستنتج إن معظم الباحثين تناولوا علاقة المواءمة بين الهيكل التنظيمي و بين الاستراتيجية من خلال درجة التنوع و نوع الهيكل التنظيمي ، وهو ناتج لسببين يمكن إدراكهما من خلال ملاحظة اتجاهات الباحثين بهذا الصدد و كآلاتي:

- إن لدراسة (Chandler,1962) في إيجاد العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل، ومن هو المتغير المستقل في طرفي العلاقة تأثيرا كبيرا على معظم الباحثين الذين درسوا هذه العلاقة فيما بعد، وسيرهم على نهجها من خلال التتبع التاريخي لأعمال المنظمة وسلوكها؛
- هناك عدد من التغيرات التي تصاحب انتقال المنظمة من استراتيجية معينة إلى استراتيجية أخرى، حيث تستخدم المنظمات خلال هذه التغيرات هياكل تنظيمية مختلفة ومتنوعة.

ونظرا لأهمية وضرورة المواءمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية، إلا إنها تعتبر مسألة نسبية، فقد يتواءم هيكل تنظيمي معين مع استراتيجية معينة لمنظمة ما في مدة زمنية محددة، وقد لا يتواءم الهيكل التنظيمي نفسه لنفس الاستراتيجية وفي المدة ذاتها لمنظمة أخرى تختلف من حيث أعمال المنظمة التي تمارسها (أنشطتها) أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

على الرغم من القيام بعدد كبير من الدراسات و الأبحاث في عدد كبير و مختلف من المنظمات و على مر سنوات عديدة و ظروف بيئية مختلفة و تطور التكنولوجيا و الممارسات الإدارية و غيرها لوضع نموذج لهياكل تنظيمية معينة تتواءم مع استراتيجيات محددة بالذات هي معقدة و صعبة جدا ،و لحد الآن لم يتم وضع مثل هذا النموذج ،وهذه المسألة تتسم بكونها قضية جدلية وتتسم بالتغير والتطور أيضا.

لذلك فان الأمر يستلزم من إدارة المنظمة اختيار النموذج الذي يلائم الخيارات الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي الموجود أو إمكانية تغييره أو تعديله أو تطويره ، وبالإضافة لذلك فانه من الضروري جدا و المهم في هذه القضية هو إن الإدارة يجب أن تكون لها القدرة على الملاحظة و من خلال تحليل ظروف المنظمة وامتلاكها تصورا شاملا و دقيقا عن ظروف المنظمة التي تمر بها حاليا و في المستقبل ،أي في ظروف معينة يجب على إدارة المنظمة أن تكيف استراتيجياتها مع الهيكل التنظيمي لان الموقف و ظرف المنظمة يتطلب القيام بذلك، و في موقف أو ظرف معين آخر تطلب من إدارة المنظمة أن تقوم بتكييف و ملاءمة الهيكل التنظيمي مع استراتيجياتها.

خلاصة الفصل الثاني

استعرضنا في هذا الفصل الثاني بالدراسة والتحليل مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي ، بالإضافة كما تناولناه كمصطلح إداري من خلال مقاربات تعريفية كما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، الأمر الذي قادنا إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة التنظيم والهيكل التنظيمي، ومن أجل تعميق ذلك حاولنا تحديد ماهية الهيكل التنظيمي من خلال رؤى مختلف الباحثين والمنظرين، وقد تعددت وتباينت الرؤى، وتحديد اهم ابعاده التي ما زلات محط اهتمام الباحثين لما لها من تأثير على تحقيق اهداف المنظمات، ثم حاولنا تحديد العلاقة الموجودة بين الاخير الاستراتيجية في منظمات الاعمال وهيكلها التنظيمية .

كما حاولنا ابراز اهم النتائج التي يمكن ان تكون في حالة توافق الهيكل التنظيمي مع الخيار الاستراتيجي المحدد من طرف المنظمة من اجل الرفع من فعالية المنظمة.

الفصل الثالث:

الفعالية التنظيمية داخل منظمات الاعمال

تمهيد:

تنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المؤسسة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها، و من هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فمنهم من يهتم بالجانب الثقافي ومنهم يركز على الجانب الاجتماعي، وآخر على الجانب الاقتصادي .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية وطرق قياسها

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفعالية التنظيمية، وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضاً اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتنا من باحث لآخر، وسنحاول في هذا المبحث إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال توضيح مفهومها، وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى مثل الكفاءة والأداء، ثم بيان نظرياتها وأهميتها، واستعراض أهم المداخل في دراستها وأخيراً أهم مؤشراتنا.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

اختلف الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم الفعالية بشكل دقيق كونها مفهومًا واسعًا يتضمن العديد من الاعتبارات على مستوى المنظمة والأقسام والبيئة، كما ان مفهوم الفعالية يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لاهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين..

أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد Barnard او من حاول ان يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر فعالية اي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي اقيم من اجله هذا النشاط¹. اما اتزواني Etzioni فيعرفها على انها الدرجة التي تحقق بها المنظمة اهدافها². ويعرفها كل من فريمن Freeman وهانان Hannan على انها درجة التطابق بين الاهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها³. من خلال هذه التعاريف فان المفكرون في هذه الحالة يركزون على نقطة الوصول مع اهمال النقاط الاخرى.

وكذلك عرفها كل من نارايانان و ناث Narayanan & Nath بانها عبارة عن اصدار احكام علي التنظيم فيما اذا كان التنظيم يعمل ويحقق اهدافه بطريقة مرضية ام لا، بحيث تشكل الاحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف احداث التغيير في حالة ان الفعالية التنظيمية غير مرضية⁴. وقد نظر اليها كل من بينز Bennis وليكترت Likert وارجيرس Argyris علي اعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية اي قدرة

¹ Barnard, C, **The functions of the executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974. P:55.

² محمد حسن احمد، **إدارة التخطيط والتنظيم**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 39.

³ صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 55، جويلية 1987، ص 9.

⁴ موسى توفيق وآخرون، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995،

المنظمة في المحافظة علي نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمال المطلوب لتحقيق الاهداف¹.

اما ابو قحف فيعرفها بانها هي محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة² وهنا نطرح التساؤل من هي الاشمل الفعالية ام الاداء. ويعرفها ميلز Milles على انها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الافراد والاعضاء المؤسسون والمساهمون والمؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة³. وهناك من ينظر الي الفعالية التنظيمية على انها تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة⁴. كما يري كل من شيبير و وايت Shipper & White ان الفعالية التنظيمية هي درجة تحقيق المنظمة للاهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، او الارباح اضافة الي قوتها التنافسية المستندة علي درجة قبول منتجاتها وخدماتها ودرجة استيعابها للتطور والابداع التكنولوجي، ومدى تحمسها للتقلبات الاقتصادية والقدرة علي اتخاذ ردود افعال اتجاهاها⁵. كما يمكن تعريفها على انها نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية⁶، كما عرف دافت Daft على ان الفعالية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها⁷، وحسب وصفي الكساسبة فان الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق الاهداف التي تحددها المنظمة، وتحسين عملياتها الداخلية، والحثول على الموارد النادرة من البيئة التي تعمل فيها⁸. اما بوهلال وكربوش فقد عرف الفعالية التنظيمية على انها قدرة المنظمة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها⁹. يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

1. الفعالية التنظيمية ترتبط بالمنظمة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين

لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء في المنظمة؛

¹ موسي توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، مرجع سابق، ص 41.

² أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص25.

³ Desreumaux.A, **Introduction à la gestion des entreprises**, éd, Armand colin, paris, 1992. p:133.

⁴ شريف على، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة الثانية، 1998، ص 39.

⁵ Shipper ,T.,& White, C., " Linking organizational Effectivenss and Enviro mmmental change "Lonng Range planning , Vol- 16.No3 , June, (1983). . P102 .

⁶ David , F, " Management concepts and cases "8th ed., prentice Hill inc 2001. P 308 .

⁷ Daft, R. (2013). Organization theory and design. 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, p23.

⁸ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 8.

⁹ Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2015). La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L'Efficacité Organisationnelle.. European Scientific Journal, 11(23), p 428.

2. تتنوع أطراف المنظمة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب

العلاقة والمنفعة، وأطراف المنظمة يختلف تبعاً لنشاط الذي تعمل فيه؛

3. تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل

معها المنظمة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى

مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:

- أهداف اقتصادية: تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصص السوقية.... الخ، ويهتم بها

أكثر المساهمين والمالكين والإدارة.

- أهداف اجتماعية: تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق الضرورية، القضاء على

الروتين وبث روح الانتماء للفريق.... الخ، ويخص المجتمع ككل.

- الأهداف النظامية: العمل على تشغيل المنظمة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية

كالبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ.

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ اختلاف المفاهيم التي تعرض إليها الباحثون كل حسب وجهة نظره

الشخصية من أجل إعطاء مفهوم للفعالية التنظيمية، ومع ذلك اتسمت هذه المفاهيم بنوع من المحدودية في

إطارها كمفاهيم اعتمدت على وجهات نظر شخصية عبرت بطريقة أو بأخرى عن وجهة نظر الباحث وفق ما

يحملة من رؤى، بحيث يمكن تقديم التعريف التالي من وجهة نظري الشخصية بأن الفعالية هي قدرة المنظمة

في الاستعمال الأمثل للموارد مع مراعات خلق حالة من التوازن بين التأثيرات الخارجية والعوامل الداخلية مع

إمكانيتها في التكيف التام مع ما يحصل مع المتغيرات داخل و خارج المنظمة بما يضمن تحقيق أهداف

المنظمة.

ثانياً: تحديد المصطلحات: هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية، والتي يمكن

توضيحها كما يلي:

1. الاداء Performance : بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة¹، أما على مستوى

التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب، لذلك فهو عموماً ينطبق على

العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي

يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة

بالكمية والنوعية والزمن.

¹ Ecosip, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Editions Harmattan, Paris, 1999. p:18.

2. **الكفاءة Efficiency**: تعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق

الإمكانات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاه¹. بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت.

3. **كفاءة الاداء Compétence de Performance**: يعني تقييم الأداء لغرض تحديد

الكفاءة التي تم بها انجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده، أي الناجع في إمكانات المنظمة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط².

4. **الإنتاجية Productivité**: الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما

بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات³.

ثالثا: التفرقة بين المصطلحات (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والاداء)

يعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (تختص بالوسيلة)، أما الفعالية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء.

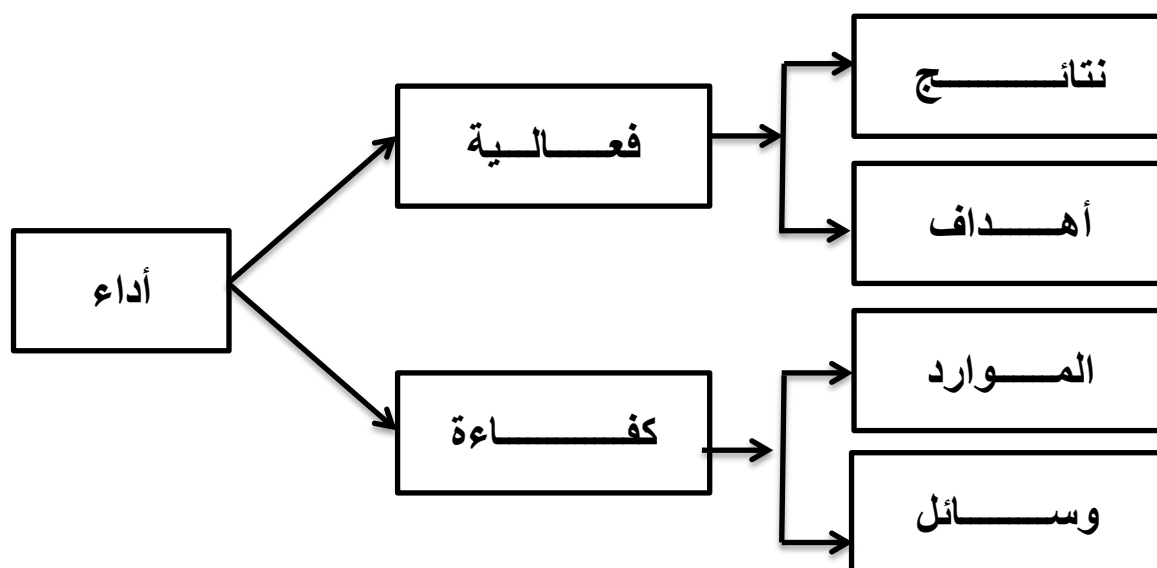
والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:

¹ Mintzberg .H, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998. p:480.

² طرطار احمد، **الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص10.

³ خالص صافي صالح، **الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية**، أطروحة دكتورا، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997-1998، ص

الشكل رقم (3-1) علاقة الاداء بالفعالية والكفاءة



المصدر من اعداد الباحث

اما الانتاجية فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلعة معينة، وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج. وبناء على ما سبق يمكن تحديد الاختلاف بين الاداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (3-1) العلاقة بين الفعالية والكفاءة والاداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الاداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الاهداف، توفير الموارد	الاقتصاد في انجاز العمليات، استغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا.
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر من اعداد الباحث علي حسب التعريفات السابقة

مما سبق نستنتج بأن الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المنظمة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين

الفعالية، والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية

المطلب الثاني: ابعاد واهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب كل من ابعاد واهمية وخصائص الفعالية التنظيمية التي تتميز بها فيما يلي:

أولاً: ابعاد الفعالية التنظيمية:

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية والى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية أما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية، وتطور البعد الإنساني والاجتماعي للمنظمة، فقد ظهرت معايير مختلفة للفعالية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها.

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة.

تعدد تعاريف الفعالية أدى إلى تعدد أشكالها وأبعادها ومن خلال الدراسات التي أجريت على المنظمات المعاصرة، يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المنظمة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي¹:

1. الابعاد الاقتصادية للفعالية التنظيمية:

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المنظمة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال **Frioui & Sainsaulieu** منها: الانتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الاعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية، القيمة المضافة... الخ

2. الابعاد الاجتماعية للفعالية التنظيمية

الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كميا والفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها: مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركين في حياة المنظمة وكذا القوة

¹ عبد الوهاب السويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 27.

- والشدة التي يشارك ويساهم بها الأف راد في نشاطات المنظمة وامكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي المؤشرات الاساسية للفعالية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية¹
- طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية؛
 - مستوى رضا العمال؛
 - درجة واهمية الصراعات والازمات الاجتماعية (اضرابات، غيابات، حوادث العمل. الخ)؛
 - درجة الدوران، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المنظمة والحوار مع اعضاء اجنة المنظمة.

3. الابعاد الانسانية للفعالية التنظيمية

يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة، سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة. وأكد كل من Martory & Crozet بان الاداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة) هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.

كما أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم له علاقة بالمعرفة التي تشكل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية وتشكل بذلك عنصر يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم اساسي للفعالية الانسانية في مختلف المنظمات ومن خلال أعمال الأداء الإنساني والفعالية منها: إنتاجية العمال، الالتزام والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، وسرعة اتخاذ القرارات.

4. الابعاد التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها Kalika بانها كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية. وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية².

- احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الادارة قد يؤدي الي خلل في المنظمة.

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، الطبعة الأولى، ص 98 .

² Michel Kalika, Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances, Edition ECONOMICA, Paris, 1988. P 340 .

- **العلاقة بين المصالح:** العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من اجل تحقيق الفعالية.
- **جودة انتقال المعلومة:** على المنظمة تطوير انظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.
- **مرونة الهيكل التنظيمي:** والتي نعني بها قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه امكانية التعامل معها.

ثانيا: اهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية الي المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو ان هذه المنظمات تمكنا من تحقيق الاهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد ومجتمعات، فالمنظمات تنشا وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي وادبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور. ومن البديهي ان مجتمع اي منظمة عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه. فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المج تمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

وفي الحياة العملية نجد دولاً متقدمة وأخرى متخلفة، طلاب علم ناجحين وآخرين غير ذلك، منظمات ناجحة تستمر وتنمو ومنظمات فاشلة يعترئها نوعاً من الجمود وقد تنحدر وتنتهي إلى الفناء. والسؤال الذي يفرض نفسه هنا ما الأسباب التي أدت إلى وتؤدي إلى مثل هذه الحالات؟ والإجابة السريعة على ما قد يثور من تساؤلات في هذا الخصوص هي أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر إنتاجية وفعالية من نظائرها المتخلفة أو الفاشلة - هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة¹.

وتعيش المنظمات عموماً في المجتمع الحديث في ظل تغييرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء والنمو.

¹ ابو قحف عبد السلام، اساسيات الادارة، مرجع سابق، ص 24 .

وموضوع الفعالية في إطار المنظمات يأخذ أهمية خاصة فهو أكثر عمقاً وأخطر شأنًا، وذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بين المجتمع من جانب والمنظمات من جانب آخر التي تعتبر الأداة الفعالة في يد المجتمعات الإنسانية للتنمية والتطوير والتي يمكن بها ضمان بقاء هذه المجتمعات ودوامها واستمرارها. ومن هنا نستطيع أن ندرك طبيعة العلاقة بين المنظمات والمجتمع. هذه العلاقة علاقة عضوية وطيدة ترتبط باحتياجات لدى المجتمع، والمنظمات بوجه عام لا يمكن أن تبقى قائمة بدون مساندة وتعزید وتأييد من المجتمع الذي تنشأ لخدمته. وتشمل المساندة والتعزید في الموارد المادية والبشرية التي يوفرها ويتيحها المجتمع لكي تستخدمه المنظمات في القيام برسالتها، بحيث إذا انقطعت تلك الموارد توقفت حياة المنظمة تمامًا¹.

إن أول ما يجب على الأمة التركيز عليه وهي تتبنى حركة التنمية وتخوض معركة البناء والتحدي هو أن تحدث تغييراً كلياً في مستوى الفعالية لمؤسساتها لأنها في النهاية هي المعيار أو المؤشر للنجاح أو الفشل. فالضعف الذي تعاني منه هذه الأمة هو ناتج عن ضعف الفعالية، وإن التفوق الذي تواجهه من قبل خصومنا إنما هو نتيجة تحسين مستوى الفعالية.

إن الفعالية التنظيمية للمنظمات تنطوي على الكثير من الأهمية خاصة أن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المنظمة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا اليوم، ونحن نعيش الألفية الثالثة وفي ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحدد معالمه منذ الآن، بأن المستقبل للأقوى - الأكثر تنظيماً - الأكثر قدرة على المنافسة - الأكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية والأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولنا. ومن هنا فإن زيادة الفعالية يجب أن يكون تحدي المنظمات عموماً الأمر الذي يوجب على كل المديرين في المؤسسات أن يبذلوا ما بوسعهم ليجرزوا مستويات الزيادة المتزايدة.

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو منقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم².

¹ جوه صلاح الدين، مقدمة في الإدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1974، ص 390.

² السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1985، ص 228.

وتتبع اهمية الاهتمام بمعرفة الفعالية التنظيمية من جانبين¹ :

الجانب الاول: ان افعال المديرين هي وراء الفعالية التنظيمية بشكل اساسي.

الجانب الثاني: أن الاهتمام بالفعالية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماهم، حيث إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفعالية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفعالية من زوايا وأبعاد متعددة.

ويمكن ابراز اهمية الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية² :

- الفعالية التنظيمية بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتوقعها، وليس نجاحاً وتوقفاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتوقع المنظمة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة؛
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة. لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛
- يجب أن تعكس الفعالية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل . ويجب أن يعكس قياس الفعالية التنظيمية كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية.

كما تشير الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية بالدراسة إلى أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، لذا فإن تناولها من بعد واحد أو بعض أبعادها لن يعطي صورة واضحة وصادقة والحكم سيكون مضللاً. وعليه فإن الحكم على فعالية منظمة ما يوجب عليك بالضرورة أن تنظر إلى تلك المنظمة من منظور كلي وشمولي حتى تصل إلى حكم صادق ودقيق على فعاليتها التنظيمية.

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية:

إن للفعالية التنظيمية خصائص يجب توافرها حتى تتحقق الأهداف المنظمة، إذ نجد أن هذه الخصائص متشابهة إلى حد كبير لدى عديد الباحثين، ويمكن حصر خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:

1. **خاصية النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ.

¹ المدهون موسي توفيق و الجزراوي ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات العربية الطلابية، عمان، الاردن، 1995، ص 539 .

² النجار فريد، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1977، ص 399-400 .

ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه¹.

2. **الخاصية التراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدي الزمن ومن ثم فان لها صفة التراكمية وقدرة اشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم².

3. **الفعالية مصطلح يمكن ان يوصف بانه:** يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة، شامل يتضمن العديد من الابعاد، متباعد او متنوع يتعلق بمستفيدين مختلفين، ايجابي يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل، ومعقد أي لديه علاقات غير واضحة بين الابعاد³

4. **الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة:** فهي "مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد" مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية⁴.

المطلب الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في الفعالية التنظيمية

أولاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يمكن ان نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير مشكل مباشر او غير مباشر في تحديد الفعالية التنظيمية على سبيل الحصر فيما يلي⁵:

- درجة التخصيص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمات؛
- الاساليب التكنولوجية الكثيفة راس المال او الكثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الراسي والافقي؛
- وحدة السلطة الامرة والتي تؤدي الي عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون افراط او تفريط. فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛

¹ الشواف سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية اطار مقترح، الادارة العامة، معهد الادارة العامة ، الرياض، السعودية، 1989، ص 56- 57

² السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ، ص 338 .

³ Cameron, K. **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education.** Administrative-Science – Quarterly. 1978.P 604 .

⁴ الشواف سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية اطار مقترح، الادارة العامة، مرجع سابق، ص 69 .

⁵ المصري سعيد محمد، التنظيم والادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، مصر، 2002،

- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة اخطاءها اثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوي البيئة؛
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المنظمة؛

والاكيد ان كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية قياس الفعالية التنظيمية.

ثانيا: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

ان اسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع بالأساس الي الاسباب التالية¹ :
ان اعتماد العد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في اعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن ارجاع هذا القصور الي العوامل التالية:

الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر علي دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الاسواق، فتوجه المنظمة الي سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الاخيرة ليست مؤشر فعالية وانما نتيجة لوضعية احتكارية.

إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل انتاج الثروة او التفاعل الايجابي بين مكونات المنظمة، لا تعتبر الاسلوب الافضل لقياس الفعالية. وهذا راجع الي امكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة.

ان المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وامكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل الي تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

¹ ابو قحف عبد السلام، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993، ص 94.

كذلك ادي اعتماد المدخل النظامي الي رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المنظمة، لكن الافراط والتعميم لهذا المدخل ادي الي صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الاطلاق.

هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على تبني العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة من المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الاسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الاساسية هذا ما يجعل من عملية قياس الفعالية امر صعب، فعلي سبيل المثال اعتبار ان الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الاهداف، نجد فيها تعميم كبير، اذ يختلف محتواه باختلاف الاطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت هي مرفوضة من طرف العمال، وبمعني اخر ما هي طبيعة الاهداف التي تعتمد في قياس الفعالية. هل الاهداف الرسمية المعلنة او الغير رسمية.

مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية او السلوكية.

مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، الي جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها للأحكام الموضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الي اخر او من منظمة الي اخري.

وعليه لا بد من مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد في تحديد الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية المنظمات وتشخيصها منها على الاخص¹ :

لا بد من تحديد الهدف من عملية قياس الفعالية؛

تحديد المستوي الذي تتم على اساسه عملية القياس، اي هلي تتم عملية القياس على مستوي كل المنظمة او على مستوي وحدة تنظيمية او على مستوي تنظيمي او وظيفي من وظائف المنظمة، فاعتماد معيار الربحية يكون على المستوي الكلي للمنظمة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة؛

¹ ابوقحف عبد السلام، اقتصاديات الاعمال، مرجع سابق، ص 134.

تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الانتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق او ادارة الموارد البشرية؛ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها على ضوء الاهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة او تؤثر في الظاهرة.

لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي ان يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا او حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت ام سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية او خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المنظمة.

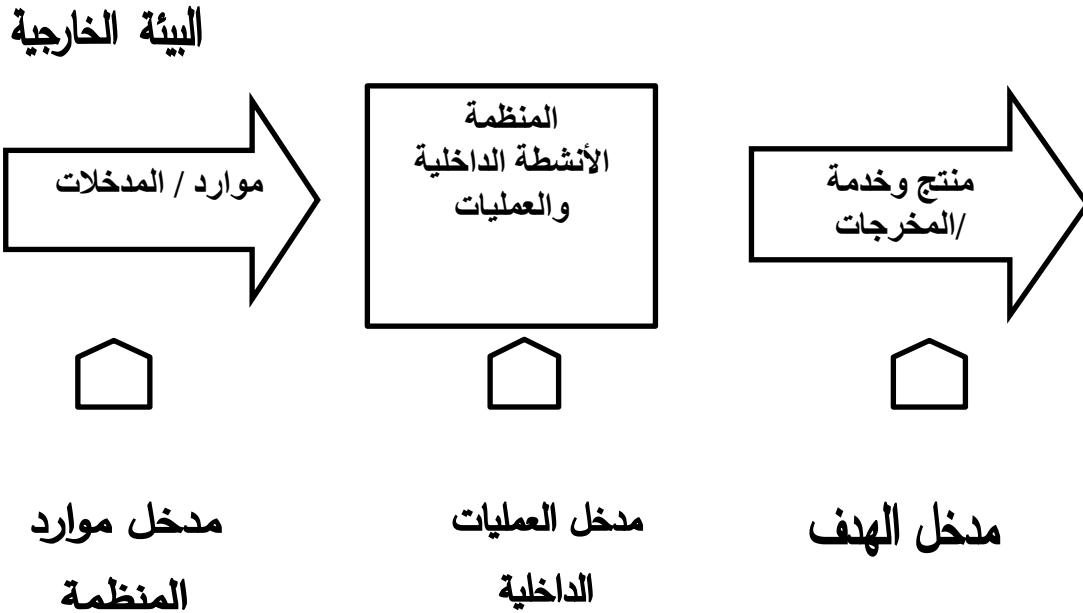
المبحث الثاني: مداخل ونماذج دراسة الفعالية التنظيمية

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، ومدخل العملية الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصالح)، ومدخل القيم التنافسية.

المطلب الاول المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية

وتشمل مداخل الهدف، موارد النظام، العملية الداخلية. وقد ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة من المنظمة، حيث إن هذه المداخل تستعمل مواردها الأولية (المدخلات)، التي تحصل عليها من البيئة، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد من خلال عمليات معينة إلى منتجات (مخرجات)، لكي يتم طرحها مرة أخرى كمخرجات إلى البيئة. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-2) المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية



Source: Daft ,Richard (2001), ' Organization theory & Design ' South ; Western , New Jersey , 7th ed.P47 .

اولا: مدخل الهدف: ان المنظمة توجد اساسا لتحقيق هدف معين¹ . وبرز هذا المدخل في نهاية الخمسينات من القرن الماضي وهو يمثل الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية، ويعد من أهم المداخل والأكثر استخداما كأسلوب لتقييم او قياس الفاعلية، ويقوم هذا المدخل على تشخيص مخرجات المنظمة وأهدافها وتقييم مدى قدرة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف، وهو مدخل منطقي لان المنظمة تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون² . ويعد أكثر المداخل شهرة للفاعلية وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمن توقعها معلوم، أن الفاعلية التنظيمية على وفق منظور مدخل الأهداف هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة أهدافها تحت ظروف معينة، ويرى هذا المدخل الفاعلية التنظيمية على أنها المدى الذي تتمكن منه المنظمة من تحقيق الأهداف المناطة بها³ .

وهناك نوعان من الأهداف وهي الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية، فالأهداف الرسمية هي بصفة مبادئ تسترشد بها المنظمة ويشار اليها بصفة رسمية من خلال التقارير السنوية والوثائق الرسمية الأخرى وهي تفسر سبب وجود المنظمة وما عليها القيام به، وتجعل من المنظمة وانشطتها صفة الشرعية والصفة القانونية⁴ .

¹ Robbins, S., (1990), "Organization Theory :structure, Design and applications" prentice Hall, Inc New Jersey P 53.

² Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio P 65.

³ Robbins S., (1990), "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. P 53.

⁴ Jones, G.R. (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.P 58- 59 .

اما فيما يخص الاهداف التشغيلية فهي تتضمن الاهداف الطويلة والقصيرة الامل، فهي توضح الاداء للإداريين والعاملين الذين يقومون بتأدية وتنفيذ الاعمال داخل المنظمة، وان الاهداف التي تأخذ بعين الاعتبار داخل المنظمة هي الاهداف التشغيلية والجهود المبذولة من اجل قياس الفعالية التنظيمية تكون أكثر انتاجية باستخدام الاهداف التشغيلية مقارنة مع الاهداف الرسمية¹.

ومن خلال اعتماد هذا المدخل فانه يحقق عدة مزايا، لأنه يعرف الفاعلية بصيغة تحقيق الهدف، أي بمعنى توسيع الفاعلية، على افتراض إن أهداف المنظمة موضوعة بوضوح ودقة، ومعالجة الموارد البشرية والمواد الأولية الضرورية تتم ببراعة لتحقيق تلك الأهداف²، ويستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال، ومن مؤشرات الفاعلية الربحية، مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق، ومؤشرات النمو³. ويعد من بين اهم المداخل والأكثر استخداماً كأسلوب لتقييم أو قياس الفاعلية، ويستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال خاصة لان الأهداف التي تمثل المخرجات تكون جاهزة أو ممكنة القياس، حيث إن تقويم الأداء يعتمد على مؤشرات منها الربحية، النمو، الحصة السوقية، وكذلك العائد على الاستثمار⁴. إلا انه هناك جملة من المحددات والصعوبات لهذا المدخل يمكن إجمالها بالآتي⁵:

- **تعددية الأهداف:** أن تعدد الأهداف يولد مصاعب في القياس، حيث أن لكل منظمة أهدافاً متعددة ومتعارضة، لذلك لا يمكن قياس الفاعلية بمؤشر منفرد، حيث إن الانجاز المرتفع لهدف معين، قد يعني إنجازاً منخفضاً لهدف آخر، أو أن المنظمة قد لا تعمل على الهدف الحقيقي الفعلي المعلن، أو هناك مجموعات من العاملين قد يكون هدفها هو السائد ويعمل على تنفيذه.
- **التعارض بالأهداف:** معظم المنظمات لديها أهداف كثيرة ومختلفة ومتعارضة في نفس الوقت، حيث تختلف أهداف المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربحية عن تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الربحية، فيكون صعباً لتلك المنظمات التي يكون إنتاجها غير ملموس، حيث انه بإمكان قياس الأهداف التشغيلية لمنظمات الأعمال من خلال العائد على الاستثمار مثلاً، إلا انه من الصعوبة قياس تحقيق المنظمة لنتائج معينة مثل رفاية العاملين أو المسؤولية الاجتماعية.
- **البعد الزمني للأهداف:** فأي الأهداف التي يعول عليها في قياس الفاعلية، هل هي الأهداف قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة المدى.

¹ Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio. P 66.

² Narayanan, V.K. & Hath R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin Inc., USA P 296 .

³ Daft, R.L., (1992), organization theory and design, 4th ed., (saintpaul: west publishing company). P 48-49.

⁴ Engle, Allen D;(1990), An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness.P 16.

⁵ Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio P 66- 67.

- **عدم وضوح الأهداف:** هناك منظمات من الصعب وضع وصف دقيق لأهدافها بحيث يمكن إيجاد معيار لقياس نجاحها وخاصة في المنظمات الخدمية، حيث أن للعديد من المنظمات غير الهادفة للربح، أهدافا غير واضحة. وإن للعديد من المنظمات غير الهادفة للربح أهدافا كبيرة، غير ممكنة للقياس، أو أن بعض الأهداف غير مبلورة ويصعب قياسها. مدخل موارد النظام

ثانيا: مدخل موارد النظام: ظهر هذا النموذج في ستينيات القرن الماضي كرد فعل ونتيجة للقصور الموجود في نموذج الهدف. وينظر هذا النموذج إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة. والأهداف وفق هذا المدخل لا يتم إهمالها أو تجاهلها، وأنما ينظر إلى المنظمات في تعاملها مع بيئتها من خلال قدرة مساومتها حول مختلف الموارد النادرة مثل (الأفكار، التسهيلات المالية، المواد الأولية، والموارد البشرية) لغرض معالجتها في المنظمة، وتحويلها إلى مخرجات وأعادتها إلى البيئة كمنتجات وخدمات نهائية، وأن الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، ويشتمل هذا المدخل على أبعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الأولية¹.

وأكد كل من (Narayanan & Nath, 1993) أن هذا المدخل يشير إلى أن الفاعلية التنظيمية هي تلك الدرجة التي عندها تستطيع المنظمة الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة²، ويعد مدخل موارد المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات الفاعلية الأخرى، كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله، التي تتنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين، ويعتمد هذا المدخل على نظرية النظام المفتوح، حيث يركز على العناصر ذات العلاقة بالبيئة لضمان استمرارية المدخلات والقبول الإيجابي للمخرجات والمرونة في استجابة المنظمة للتغيرات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات³. ويتميز هذا المدخل بما يلي⁴:

¹ الجعدي فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2002، ص 26 .

² Narayanan, V.K. & Hath R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin Inc., USA P 163 .

³ داغر منقذ محمد وصالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 163.

⁴ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 91 .

- يعد هذا المدخل ذا قيمة عندما تكون مؤشرات القياس الأخرى غير متوافرة او من الصعوبة الحصول عليها، إذ من الصعب قياس فاعلية المنظمات غير الهادفة للربح؛
- المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية وكفاءة العمليات الإنتاجية ووضوح خطوط الاتصال؛
- القدرة على إقامة علاقة مع البيئة الخارجية تكفل للمنظمة الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

اما فيما يخص محددات هذا المدخل فيمكن ادراجها في النقاط التالية¹:

- **صعوبة التشغيل:** قدم هذا المدخل توجهات قليلة حول مكونات الاستخدام الأمثل للموارد. فمن خلال الاعتماد بشكل كبير على البيئة قد تعرض المنظمة فاعليتها للخطر في المدى البعيد. وبدون وجود معايير او مبادئ تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد، فان هذا المدخل يعد صعبا في التشغيل.
- **التركيز الزائد للحصول على الموارد:** أن المخرجات التنظيمية ليست بالضرورة دالة للحصول على الموارد الأفضل في البيئة، والتركيز الزائد على الموارد قد يقود المنظمة إلى استعمال حتى الوسائل غير المشروعة للحصول على الموارد اللازمة استنادا إلى " مبدأ مكيافيللي " في الغاية تبرر الوسيلة.
- **تحديد الموارد ذات العلاقة:** إن هذا المدخل يعاني من تعقيد العلاقات التي يتضمنها أي نظام إذ من الصعب تحديد وربط جميع العلاقات الموجودة في نظام ما وتتبع آثارها المباشرة وغير المباشرة سواء في التأثير على المنظمة ككل، فبدون ذكر أهداف المخرجات يصبح تعريف الموارد غامضا.

ثالثا: مدخل العملية الداخلية: ينظر مدخل العملية الداخلية للفاعلية التنظيمية إلى المنظمة من خلال صحة وكفاءة المنظمة داخليا، فالتركيز هنا على الآليات الداخلية للمنظمة ومدى فعاليتها في استخدام مواردها الذي سينعكس على الصحة التنظيمية للمنظمة². وهو يتعامل مع الأنشطة الداخلية للمنظمة إذ يركز على تقليل الإجهاد والعمل على تكامل الموظفين والمنظمة الذي يؤدي إلى انسيابية وكفاءة للعمليات، فالمنظمة التي تركز بصورة رئيسية على إدامة رضا الموظفين وتقوية المعنويات تتصف بالفاعلية تبعا إلى هذا المدخل، ويرى (Robbins 1990) أن الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل العملية الداخلية " هي الحكم على قابلية المنظمة بالحصول على المدخلات وعمل هذه المدخلات وتحويلها ، ثم قنوات المخرجات مع إدامة الاستقرار والتوازن، وقدم تعريفا لمدخل النظم علي انه تحقيق الحد الأعلى من عناصر دورة المدخلات والعمليات

¹ داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرجوش ، نفس المرجع، ص 163 .

² Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio. P 51.

والمخرجات والأداء والحفاظ عليها ، فضلاً عن ذلك المدى الذي يمكنها من التأقلم مع المعلومات المرتدة إليها من البيئة¹.

ويعد هذا المدخل مهماً، وذلك لان الاستخدام الكفوء للموارد وانسجام التوظيف الداخلي، هو أحد الوسائل المستخدمة في قياس الفاعلية، حيث أن الاتجاه الحديث في الإدارة يشير إلى إن الموارد البشرية تعد مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، ويستعمل هذا المدخل عند قياس أداء الأقسام داخل المنظمة، بالتركيز على كفاءة الأداء². فعلي سبيل المثال عند تطبيق هذا المدخل في منظمات الأعمال فإنه يمكن معرفة كفاءة كل قسم وفاعليته قياساً بالأقسام الأخرى. ومن جهة أخرى يتضمن هذا المدخل جملة من المحددات التي يمكن ذكرها في النقاط التالية³ :

- أنه يركز على العملية الداخلية في المنظمة، ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛
 - يقدم نظرة أحادية الجانب للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع؛
 - أن تقويم التوظيف والعمليات الداخلية غالباً ما يكون غير موضوعي، وذلك لان العديد من سمات الأنشطة الداخلية المدخلات من الصعب قياسها كمياً.
- كما تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها⁴ :
- صعوبة قياس العمليات التنظيمية واعضائها للتحكيم؛
 - قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الاقسام، او الصراع بين الافراد مثلاً؛
 - التركيز على عنصر العمليات وحده، واهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.
- وببدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع.

المطلب الثاني: المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية

أن المداخل السابقة للفاعلية التنظيمية ركزت على جانب واحد من المنظمة من غير إعطاء وزناً متساوياً أو متكافئاً للأطراف الأخرى، فمدخل الهدف ركز على المخرجات ومدخل موارد النظام ركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على الآليات والنشاطات الداخلية، لذلك ظهرت مداخل تكاملية

¹ القربوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص. 56 .

² Griffin, R. , "Management", (1999) 6th ed., Boston, Houghton Mifflin P 85 .

³ Engle, Allen D; (1990), An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness. P 19.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد، عمان، الاردن، 2003، ص 94 .

أخرى وهي مدخل أصحاب المصلحة (المنتفعين الاستراتيجيين)، ومدخل قيم التنافس التي تسعى إلى توحيد هذه المدخل في مدخل واحد¹.

أولاً: مدخل اصحاب المصلحة (المنتفعين الاستراتيجيين):

ظهر في السبعينات من القرن الماضي وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم. وتعرف الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل على انها قدرة المنظمة على اشباع احتياجات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استقرارها وبقائها². حيث ان اصحاب المصالح او مجموعة المنتفعين بداخل المنظمة او في خارجها، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة بحيث تعتمد عليهم المنظمة في بقائها او تطورها من خلال تلبيةها لمطالبهم. وهناك من عرف اصحاب المصلحة بأنهم المستفيدون او المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها³. وهذا يعني أن المديرين ينبغي أن يولوا الاهتمام للجماعات الخارجية، من اجل الحصول على دعمهم (سواء كانوا راغبين بهم أم لا)، وهؤلاء هم الذين يؤثرون بشكل مباشر بإنجازات المديرين وتصبح هنالك ضرورة لفهم كيفية تأثير المنظمة بالآخرين. وهنا صنفوا أصحاب المصالح على أساس كما نرى نحن بتسميتهم بالمنتفعين الاستراتيجيين وهم الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية. وفي هذه الحالة أن المنظمة بدون دعم هذه المجموعات قد تعقل وتخرج من الوجود. ولقد اشترك العديد من الباحثين بتأكيد هذه المجموعة التصنيفية من حيث علاقة التأثير والتأثر الاستراتيجية ليتفقوا مع الآراء السابقة التي تؤكد أن أصحاب المصالح "هم الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمخرجات الاستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة لأداء المنظمة .

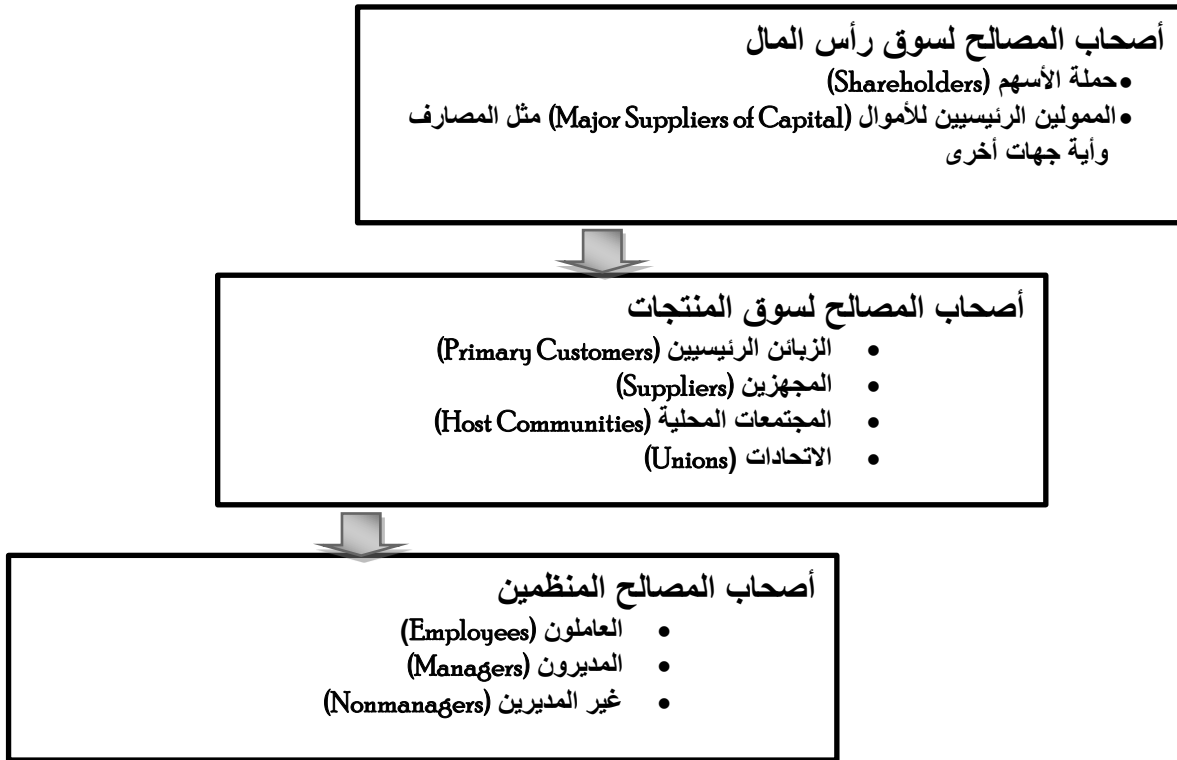
وجاء تصنيف أصحاب المصالح بثلاث مجاميع رئيسة التي يمكن توضيحها من خلال الشكل ادناه، والتي تميزت بإضافة خاصية التخصص كشكلية تصنيفية على المساهمين الآخرين بإرساء معالم هذا التصنيف.

¹ Engle, Allen D;(1990), An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness. P 20 .

² Robbins S., (1990), "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.P 62 .

³ العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 90 .

الشكل رقم (3-3) المجاميع الثلاثة لأصحاب المصالح



المصدر: الغنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية

والادارية المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 07.

- لا يوجد أجماع بين المنتفعين حول معيار الفاعلية التنظيمية، فينبغي معرفة تأثير هؤلاء المنتفعين بمعاييرها، وكذلك معرفة أي من المنتفعين أكثر اقتناعاً بالمنظمة، ومن ثم يجب معرفة أيهم أكثر تأثيراً على المنظمة ولذلك فإن معايير الفاعلية تصنف اعتماداً على بعدين أساسيين هما: قوة الجماعة، وأهميتها. وأن تحقيق الفاعلية التنظيمية ليس مهمة سهلة، والمفتاح للوصول إلى ذلك يتمثل بفهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويعد هذا الفهم هو الأساس الذي يمكن المدراء من قيادة المنظمة نحو المسار الصحيح في تلك البيئة ولهذا المدخل فوائد يمكن ذكرها في النقاط التالية¹:
- ان قوة هذا المدخل في نظرتة الواسعة للفاعلية، فهو يفحص جيداً عوامل البيئة الخارجية، فضلاً عن العوامل الداخلية للمنظمة؛
 - يأخذ بعين الاعتبار أهمية المنتفعين المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يجدي قياسها رسمياً في المداخل التقليدية السابقة؛

¹ Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio. P 70.

- هذا المدخل يحتوي على عدة معايير متعددة تستعمل في الوقت نفسه من خلال (المدخلات، والعمليات الداخلية، والمخرجات)، وكذلك التأكيد على انه لا يوجد هناك معيار منفرد للفاعلية كما انه لا يخلو من بعض العيوب التي يمكن سردها في النقاط التالية:
- تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم في المنظمة لأن إرضاء إحدى الجماعات قد يؤدي إلى إهمال جماعات أخرى. أضافه إلى صعوبة تحديد القوة النسبية لكل الجماعات بسبب التغيير المستمر للظروف العامة، لذا يكون التركيز على إرضاء الجماعات ذات القوة الأكبر مادام هؤلاء يسيطرون على الموارد الضرورية لبناء المنظمة؛
- صعوبة تحديد التوقعات لجماعة المنتفعين الاستراتيجيين تجاه المنظمة وتغيرها باستمرار مما يستدعي موازنة المنظمة في سعيها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف لمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى أو الأكثر تأثيراً في المنظمة.
- يعطي هذا المدخل مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد للفاعلية ولا يوجد مقياس منفرد لها، فقد يكون تقويم المنتفعين الإستراتيجيين لأداء المنظمة ضعيف نظراً لعدم تطابقه مع أهدافهم، فانعكاس تقويم جماعة المنتفعين المتعدد على الفاعلية.

ولهذا المدخل مؤشرات مختلفة يمكن ايضاحها بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) مؤشرات مدخل أصحاب المصلحة

ت	جماعات المنتفعين	معياري الفعالية
1	المالكون	مقدار العائد المالي
2	العاملون	رضا العاملين، الاجور، الاشراف
3	الزبائن	جودة السلع والخدمات
4	المجتمع	المسؤولية الاجتماعية
5	الدائنون	القدرة علي التسديد
6	المجهزون	الصفات المرضية
7	الحكومة	طاعة القانون والخضوع له

Source: Daft , R,l ., "Organization Theory & Design "7th ed South – western college ,publishing of thomoson,learning U.S.A, 2001: 68

ثانيا: مدخل قيم التنافس:

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة الي تحقيقها، ويبين ان معايير الفعالية ومفهومها في قيم الادارة وان القيم المتعكسة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المديرين تعزيز اي قيم يرغبون في تبنيها، واي منها ستعطي تأكيدا اقل في الاسبقية لديهم¹

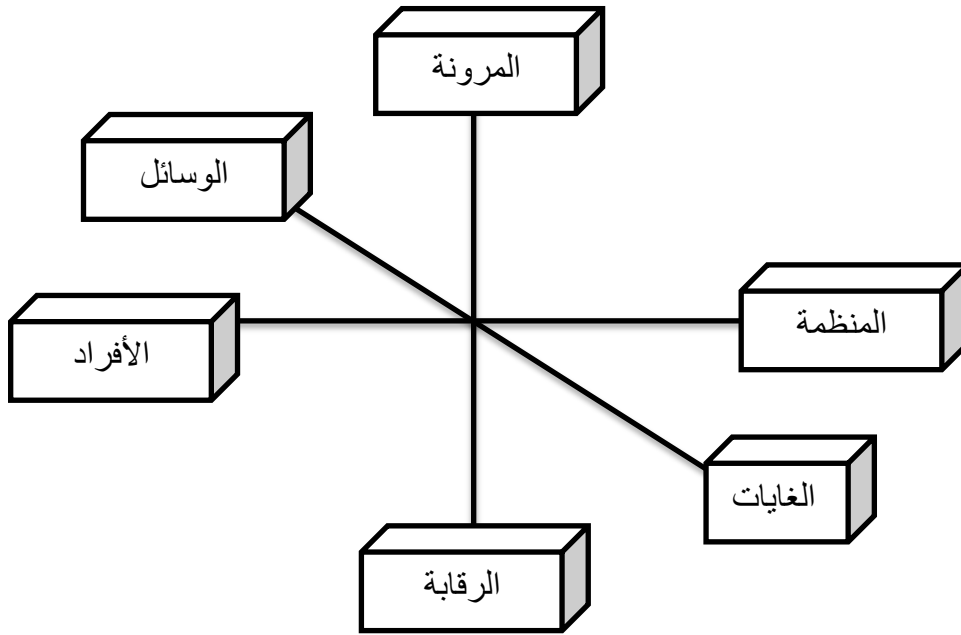
حيث ان هذا المدخل يشمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستعملة من قبل الباحثين، وانه قد قدم اطارا متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الاساسية ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية، ومن ثم كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفعالية. ان مؤشرات هذا المدخل قد استخلصت من خلال عدد من مقاييس الفعالية التنظيمية التي توصل اليها عدد من الباحثين وعددها ثلاثون مقياسا نوضحها في الجدول اللاحق، وتم تقسيمها الي ثلاثة مجاميع رئيسية للقيم المتعارضة وهي²:

1. **المرونة مقابل الرقابة:** وتشير الي بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي، اذ تمثل قيم المرونة (الابداع، التكيف، التغيير) في حين تؤكد الرقابة على (الاستقرار، الاوامر، الانتاجية)
2. **التركيز التنظيمي:** فيما إذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الادارة نحو الرفاهية للأفراد وتطويرهم في المنظمة او تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها.
3. **الوسائل والغايات:** تتطرق هذه المجموعة إلى الوسائل التنظيمية التي تركز على العمليات الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات مقابل الغايات التي يراد الوصول إليها ويمكن توضيح هذه المجاميع الثلاثة من خلال الشكل التالي:

¹ الجعدني فيصل، صالح محمد، العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي - دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، مرجع سابق، ص 28.

² عون الله صلاح الدين، مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الادارة العامة ، الرياض، العدد 54 ، 1987، ص 9 .

الشكل رقم (3-4) المجاميع الثلاثة للقيم المتعارضة



Source: Robbins, S. P , “(1990), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*”, 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey, : 51

يمثل هذا النموذج إطار للنماذج التنافسية، ويتألف من الغايات والوسائل والقيم الإدارية والمتطلبات الهيكلية، والافتراض الضمني لهذا النموذج، هو أنه يمثل بناءً مشتركاً أو مجموعة معارف مشتركة بين العاملين ومقيدة بالمعايير التي قدمها. ومن مزايا هذا النموذج إمكانية استنتاج معايير لفاعلية المنظمة ضمنية أو واضحة عن طريق رسم تلك المعايير على الإطار الأساسي للنموذج مع إعطاء الاهتمام اللازم للموقع على محور الهيكل (العمودي) ومحور التركيز (الأفقي)¹.

ومما تقدم يمكن استخلاص معايير الفاعلية التنظيمية كما في الجدول

جدول (3-3) مقاييس الفاعلية على وفق مدخل القيم المتعارضة

ت	المقياس	ت	المقياس
1	الفاعلية الكلية	16	التخطيط ووضع الأهداف
2	الإنتاجية	17	قبول الأهداف
3	الكفاءة	18	دولية الأهداف
4	الربحية	19	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
5	النوعية	20	مهارات عاملين الإدارة
6	معدل حوادث العمل	21	المهام الإدارية المتقدمة

¹ ال ياسين محمد محمد حسن، الأهداف الاستراتيجية المفهوم والخصائص ، مجلة الرشيد المصرفي ، شركة الأنعام للطباعة المحدودة ، العراق ، العدد(3)، 2001، ص 14 .

7	النمو	22	إدارة المعلومات والاتصالات
8	نسبة الغياب	23	الاستعداد والرغبة
9	دوران العمل	24	الاستفادة من البيئة
10	الرضا عن العمل	25	التقييم من الخارج
11	الحوافز والمكافآت	26	الاستقرار
12	الروح المعنوية	27	قيمة الموارد البشرية
13	السيطرة	28	المشاركة
14	الصراع مقابل التماسك	29	التدريب والتطوير
15	المرونة مقابل التكيف	30	التركيز على الإنتاج

Source : Robbins (1999) “ Organization Theory , structure, design, and application”
New Jersey . prentice Hall, Englewood cliffs : 50.

كما استطاع مدخل القيم التنافسية، من أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور مفرد واحد. فهو يشتمل على أفكار أهداف المخرجات والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية. أهدافاً تسعى المنظمة لتحقيقها. وكذلك فانه وجّه اهتماما مهما إلى أن معايير الفاعلية هي قيم الإدارة، وأوضح كيف أن القيم المتعكسة تتواجد في الوقت نفسه، وعلى المديرين تقدير أي القيم يرغبون في تبنيها وأي منها تُعطى تركيزاً اقل. وبالرغم من مزايا هذا المدخل فإن له مجموعة من السلبيات التي يمكن ذكرها فيما يلي¹

- أن الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل هي موضوع شخصي، لأنها ترتبط بالقيم الشخصية، للفرد المُقيّم وتفضيلاته ورغباته. ولذلك فان التقييم ربما يشير إلى قيم العاملين او تقييماتهم، أكثر مما يشير إلى الموقف الحقيقي للفاعلية التنظيمية؛
- لم يبين هذا المدخل، كغيره من المداخل السابقة، الأوزان النسبية للقوى المؤثرة في المنظمة بشكل دقيق.

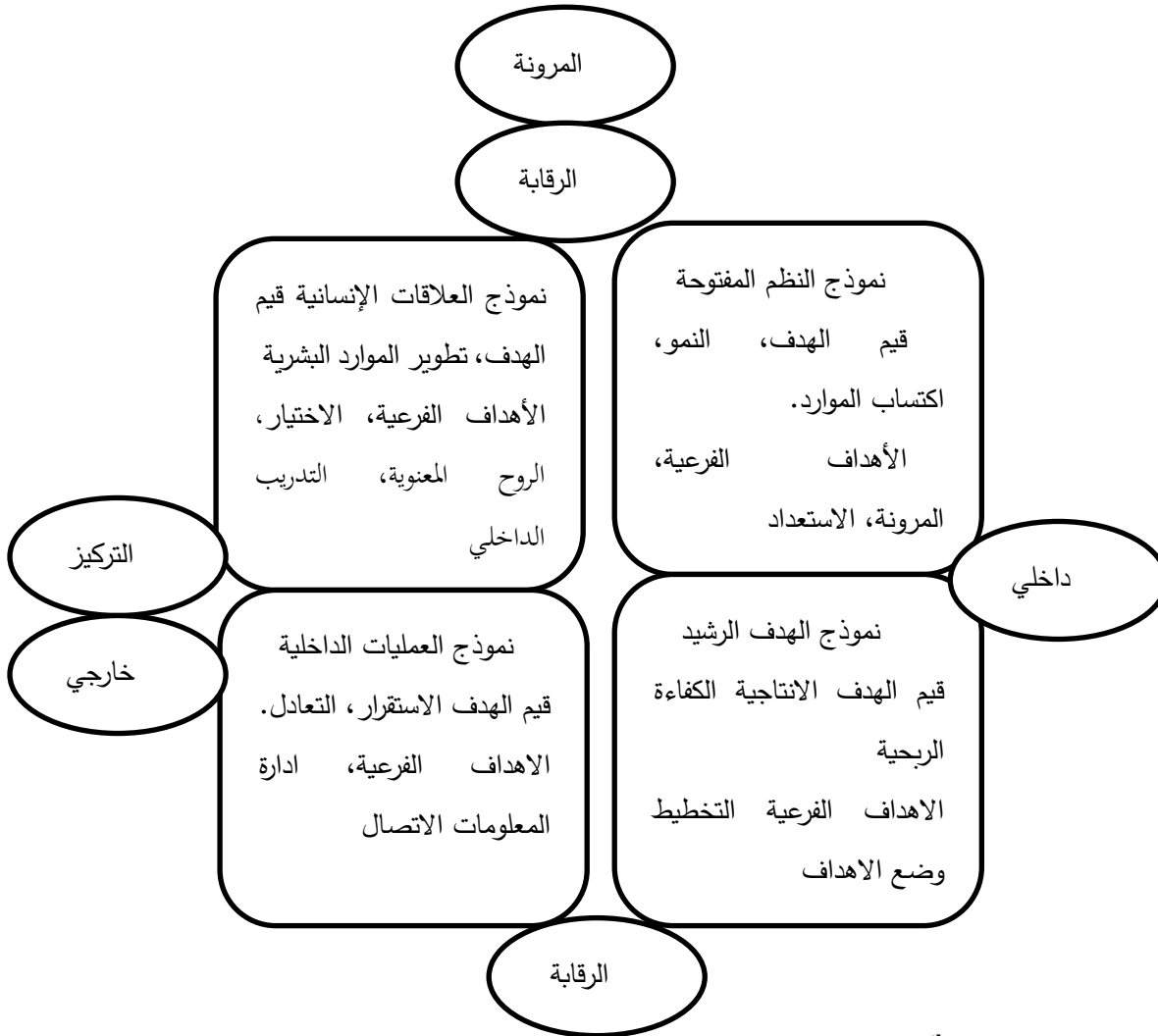
المطلب الثالث: نماذج الفعالية التنظيمية

اشتقت نماذج الفاعلية التنظيمية أساساً من مدخل قيم التنافس وذلك من خلال ربط البعدين الأساسيين، وهما: التركيز التنظيمي والهيكل التنظيمي ونتج عن دمج هذين البعدين أربعة نماذج مختلفة للفاعلية التنظيمية²، حيث كل نموذج يعكس تركيزاً مختلفاً للعلاقة مع القيم المهيمنة في المنظمة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي

¹ Engle, Allen D;(1990), An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness. P 26.

² Daft, Richard L., (2004), " Organization Theory and Design " , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A

الشكل رقم (3-5) نماذج الفعالية التنظيمية



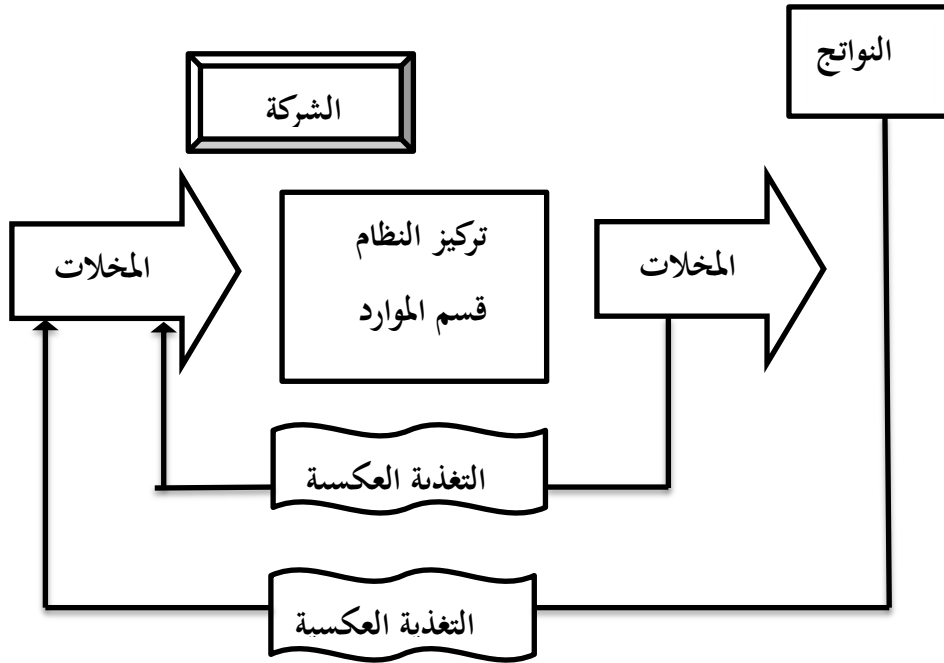
Source: Daft, R. L., (2004), "Organization Theory and Design", 9th ed., South-Western College Publishing :71

اولا: أنموذج الانظمة المفتوحة:

يعد هذا النموذج من أفضل الطرق والوسائل لتوضيح أو رؤية المنظمة لأنه يجمع بين التركيز الخارجي للمنظمة والهيكل المرن لها، والأهداف الأساسية في هذا النموذج هي تأسيس علاقة جيدة مع البيئة وذلك لاكتساب الموارد، والنمو عبر أهداف فرعية مترابطة، متمثلة بالمرونة والسرعة والتكيف والتقييم المستمر للتغيرات البيئة الخارجية¹، ولتحقيق النتائج المرغوبة من (الأنشطة، والخدمات، والبرامج) يتم التركيز على مركز النظام (الموارد البشرية)، حيث أن تنظيم قوى ورص الصفوف يخلق نظام موازنة بين المدخلات والمخرجات من خلال التغذية العكسية الداخلية والخارجية. وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

¹ Jamrog ,Jay J. & Overholt, Miles H. ;(2004), Measuring Organizational Effectiveness .P 11 .

الشكل رقم (3-6) نموذج الانظمة المفتوحة



Source JAMROG, JAY J. & OVERHOLT, MILES H. ; (2004), *Measuring Organizational Effectiveness* : 8 .

ثانياً نموذج الاهداف الرشيدة:

يعكس هذا النموذج القيم الإدارية للرقابة والتركيز الخارجي فالأهداف الأساسية هي الإنتاجية، الكفاءة، والربح. وان المنظمة تسعى إلى انجاز أهداف معينة من الإنتاج بطريقة مسيطر عليها، وتتمثل الأهداف الثانوية التي تسهل تلك النتائج هي التخطيط الداخلي، ووضع الأهداف، والتي هي أدوات معقولة أو منطقية للإدارة، وهذا النموذج يتشابه مع مدخل الأهداف سابق الذكر.

ثالثاً نموذج العمليات الداخلية:

يجمع هذا النموذج قيم التركيز الداخلي مع الهيكل المرن. ويختص هذا النموذج في تأكيده على الاهتمام بالمرونة والعاملين وهو يعكس فلسفة إدارية تقوم على العلاقات الإنسانية¹. ولعل اهتمام الإدارة هنا هو في تطوير الموارد البشرية والعاملون يأخذون الفرص للاستقلالية والتطوير. وتعمل الإدارة باتجاه تحقيق الأهداف الثانوية، والتي تتمثل بتحقيق التماسك، الروح المعنوية، وفرص التدريب. والمنظمات التي تتبنى هذا النموذج هي أكثر اهتماماً بالعاملين من اهتمامها بالبيئة.

¹ Robbins S., (1990), "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey P 70.

والسؤال هنا ما الذي يجعل المنظمة ناجحة؟ وللإجابة على هذا السؤال تستطلع المنظمات مستخدميها دوريا لتتميز العوامل التي تساهم مباشرة في الفاعلية التنظيمية أو تلك التي تقلل منها. وبشكل أكثر تحديداً تؤثر أفكار المستخدم، وسلوكه، وآراءه، واعتقاداته حول المنظمة عموماً (إستراتيجيات المنظمة، واتصالها، والمناخ، والقيادة، والعلاقات، وأنظمة مراجعة الاداء) على مستويات الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والحوافز، ومعدل الإنتاج.

رابعا نموذج العلاقات الانسانية:

يشمل هذا الأنموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، وهنا تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية، ويمنح العاملين فرصة للاستقلال والتطور، وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية وتحقيق التماسك، والروح المعنوية، وأن المنظمات التي تتبنى هذا الأنموذج تهتم بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة.

المبحث الثالث: قياس الفعالية التنظيمية

حظيت محاولات إيجاد معايير لقياس الفاعلية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة، وذلك لغياب فلسفة شاملة يتم من خلالها قياس فاعلية منظمة ما ومقارنتها بأخرى مماثلة . وقد تعددت مقاييس ومؤشرات الأداء وتنوعت واختلفت تبعاً لطبيعة نشاط المنظمات ولرؤى القائمين عليها وعلى وفق وجهات نظر الكتاب والباحثين . وإزاء ذلك فأن الباحث يرى عرض هذا الموضوع من خلال تقديم مفهوم للقياس، أهميته ومتطلباته، نواعه، طرق التقويم، العوامل المؤثرة في الفاعلية، المفاهيم المرتبطة بها، بغية الإحاطة بهذا الموضوع ومحاولة متواضعة لإضافة ما نعتقده مفيدا.

المطلب الأول: مفاهيم ومتطلبات على قياس الاداء :

اختلفت المعايير والمقاييس التي اعتمدت في دراسة الأداء وقياسه والتي يستعملها المديرون والمنظمات بسبب تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسته، ومع هذا الاختلاف فأن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، بحيث يمكن تعريف الاداء من خلال ما قدمه Eccles 1991 علي انه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها. اما Robbins & Wiersema 1995 يعبران عن الاداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الاجل، وهناك من عرف الاداء على انه.

حصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة¹. فالأداء هو انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

ومهما اختلف الكتاب والباحثون ومديرو المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، ويعكس الأداء أيضاً نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها².

كما أشار مجموعة من الكتاب والباحثين في توجهاتهم نحو تحديد مجالات قياس الأداء على شاكلة Venkatraman & Ramanujam, 1986 وBecker & Gerhart, 1996 وHunger, 2006 على اهمية توافر عدد من متطلبات قياس الاداء التنظيمي منها ما يلي:

- عدم التوسع في عدد أبعاد قياس الفاعلية التنظيمية (المالية والتشغيلية) لتسهيل عملية القياس³.
- أن يغطي مقياس أبعاد الأداء مدة زمنية معينة، ويمكن مقارنته بمتوسط الصناعة.
- يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية أو النوعية أيضاً ليجري قياس الأداء في جوانبه الكمية والنوعية.
- ضرورة شمول مقياس الأداء التنظيمي لمعايير وسيطة (متداخلة) لأهداف الاستراتيجية الوظيفية ذات العلاقة وليس فقط للمستوى الكلي لمعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة.
- يفضل لقياس الأداء توفر بيانات من المصادر الذاتية، وتمثل وجهة نظر الجهة التي تقوم بقياس الأداء أي المدراء ، وبيانات من المصادر الموضوعية وهي البيانات والوثائق للجهات ذات العلاقة أو الاهتمام كالمنظمات الحكومية الرقابية أو الباحثين ليتوفر صدق لمقياس الأداء سماه بالصدق المتلقي للمقاييس ، أما الاكتفاء بالمعيار الذاتي فقد لا يعكس مستوى الأداء بشكل دقيق⁴.

¹ Miller, kent & Bromiley , Philip " strategic risk and corporate performance , An analysis of alternative risk measures " **Academy of management Journal** 33(4).(1990 P 757 .

² الغالبي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2007، ص 477.

³ العامري فاضل عباس، دور نظم المعلومات الادارية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1998، ص 75.

⁴ الجعدي فيصل صالح محمد، العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في المصارف المبنية، مرجع سابق، ص 31.

- يتوفر أفضل قياس اداء عندما يجري تصميمه من عدد من الباحثين، او عندما يجري بناءه استنادا الي ابعاد تحضي باتفاق مجموعة من البحوث ذات الصلة.

وتأسيسًا على ما تقدم سيتم عرض مؤشرات لمجموعة مقاييس غير كمية يراها الباحث تشكل محورًا أساسًا في بناء مقياس الدراسة الحالية من خلالها يتم قياس الفاعلية التنظيمية وتضم هذه المجموعة (روح معنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، والكفاءة الإنتاجية) وقد اعتمد الباحث على هذه المؤشرات في بناء مقياس الفاعلية التنظيمية لدراسته الحالية نظرًا لتوفر المعلومات والمصادر عنها والتي سيتم عرضها بإيجاز فيما يلي:

1. الروح المعنوية: وهي حالة الولاء التي يتمتع بها الافراد من خلال قدرة المنظمة في خلقها وذلك

بفضل ما يحصلون عليه من امتيازات مختلفة والتي تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالانتماء والتفاعل الايجابي الذي ينعكس على أداء الأفراد ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عالية.

2. قوة عمل مؤهلة: وهي إمكانية المنظمة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد البشرية والتي تتم من خلال: التدريب العالي للعاملين، وخلق طاقة عمل عالية، مع قدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات مما ينعكس إيجابًا على دائها.

3. التخطيط: قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة إذ يتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد ومستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الأعمال.

4. النمو والتطور: يمثل هذا المتغير قدرة المنظمة على النمو في حجم مبيعاتها وأرباحها المتحققة، مع تطور في نوعية وحجم المنتجات وخاصة الجديدة منها، إضافة الى النمو والتطور في الأفكار والإبداع والتحديث التكنولوجي في خطوط الإنتاج مما يكفل للمنظمة الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة.

5. الثبات والاستقرار: ويعني قدرة المنظمة في المحافظة على مؤهلات العاملين وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم من خلال برامج تدريبية وتأهيلية من شأنها المحافظة على موارد المنظمة البشرية وديمومة استقرارهم وتقلل من دوران العمل، إضافة الى تجديد تطوير مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة الأمر الذي ينعكس تأثيراته الايجابية على ثبات واستقرار المورد البشري.

المطلب الثاني مقاييس الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين

تعددت المحاولات لإيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية وحظيت باهتمام عدد كبير من الباحثين المختصين بالتنظيم وذلك للقصور الذي عرفته طرق قياس الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما ومقارنتها بمنظمة أخرى. ولذلك سنحاول تسليط الضوء من خلال عرض مفهوم للقياس، أهميته، أنواعه والعوامل والمفاهيم المرتبطة به.

إن مقاييس الفعالية التنظيمية تعتبر أحد الموضوعات التي تمثل جدلاً كبيراً بين الباحثين، ويرجع سبب ذلك عدم الاتفاق على مفهوم موحد حول الفعالية التنظيمية. فهناك من يعتمد على مقياس واحد للفعالية التنظيمية،

كما نجد آخرين يعتمدون على مقاييس متعددة أمثال **Ery, L. W. & Slocum, J W., 1984**

Gerloff, E.A., 1985; Harrison, E.F., 1977; Steers, R.M., 1977; Thompson, J.D., 1967 فبالرجوع

إلى مداخل الفعالية التنظيمية يتضح أنه لا يوجد نموذج وحيد يتوافق مع جميع الظروف المحيطة بالمؤسسة أو أنواع المؤسسة و إنما يتوقف المدخل المستعمل على أهداف الباحث و طبيعة المؤسسة محل الدراسة. يمكن تقسيم مداخل الفعالية التنظيمية كمقاييس لها إلى نوعين النوع الأول ما يسمى المداخل المحدودة. والنوع الثاني يسمى المداخل الغير محدودة. كما نجد مقاييس أخرى اهتمت بقياس الفعالية التنظيمية ونذكر منها. قام **Bass** بوضع مجموعة من المقاييس الخاصة بالفعالية التنظيمية والتي تركز أساساً على:

- درجة الإنتاجية الربحية، والديمومة الداخلية للمنظمة

- درجة القيم الموجودة لدى العاملين

- درجة ارتباط قيم العاملين مع المجتمع

أما **Yachtman Seashore** فنذكروا أن الفعالية التنظيمية تقاس على أساس نجاح المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة وكذا قدرتها على السيطرة على المحيط، وذهب **peter & water man** فقد ذهب إلى وضع أربع مقاييس لقياس الفعالية والتي تشمل الربحية، النمو، التكيف والإبداع.

أما **steers** فقد ذهب إلى أبعد من ذلك في تحديد مقاييس الفعالية التنظيمية ولخصها في سبعة عشر مقياس ويمكن حصرها كالتالي: التكيف، المرونة، الإنتاجية، الرضا، الربحية، تأمين الموارد، انعدام التوتر، التحكم بالبيئة وتطوير الكفاءة، استمرارية العاملين، النمو، التكامل، الاتصالات المفتوحة القدرة على المنافسة والبقاء.

فيما يخص المعايير الأكثر استخداماً فهي التكيف، المرونة، الإنتاجية والرضا. حيث ذكر محمد مرعي أن اختلاف قياس الفعالية يرجع إلى اختلاف أهداف المؤسسة، فإذا فضلت المؤسسة البعد الاقتصادي فإنها ستقوم بقياس فعاليتها من خلال الربحية، الإنتاجية، والجودة. أما إذا فضلت البعد الاجتماعي فهنا سنقيسها عن طريق رضا أعضاء المؤسسة ودرجة التحفيز.

كما صنف **Campbell** مقاييس الفعالية التنظيمية في ثلاثين معيار وصنفها كالتالي:

الجدول رقم (3-4) معايير قياس الفعالية التنظيمية عند Campell .

مفهومها	معايير قياس الفعالية التنظيمية
مفهومها	معايير قياس الفعالية التنظيمية
والتي تقاس عن طريق آراء، أحكام وتقديرات الأفراد الذين لهم معرفة بالمؤسسة	الفعالية العامة
قدرة المؤسسة في زيادة حجم الإنتاج، وإنتاجية العامل مع معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات، وجود نظام اتصالات واضح بين المؤسسة ووحداتها الإنتاجية يسهل من عملية تبادل المعلومات فيما بينها، الأمر الذي يجعل المتغيرات التي تجري على العمل وعلى مستوى المؤسسة يعرفها العاملين بسهولة ويتعاملون معها بجدية مما يخلق حالة الانسجام والثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة	الإنتاجية
وتتم هذه العملية بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو لمؤسسات أخرى تتشابه معها في نفس النشاط	مقارنة الإنتاجية أو التكاليف
وهي الفرق بين الإيرادات والتكاليف	الربحية
وتتمثل في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها	الجودة
وتقاس من خلال تكرار حوادث العمل والزمن الذي يتم تضييعه بسبب هذه الحوادث	حوادث العمل
يمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على النمو في حجم مبيعاتها وأرباحها المتحققة، مع تطور في نوع وحجم المنتجات وخاصة الجديدة منها، إضافة إلى النمو والتطور في الأفكار والإبداع وتحديث تكنولوجي في مكائن وخطوط الإنتاج يكفل الاستمرارية والبقاء في سوق المنافسة.	النمو
والذي يشير إلى غياب العمال دون مبرر	معدل التغيب
ويتمثل في تخلي العمال عن وظائفهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي	دوران العمل
والذي يقاس عن طريق ارتفاع الروح المعنوية للعمال	الرضا الوظيفي
وتتمثل في درجة استعداد أفراد المؤسسة ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المسطرة	التحفيز والدافعية
وتعني قدرة المؤسسة في خلق حالة الولاء عند أفرادها من خلال ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات مختلفة تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالانتماء والتفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أداء الأفراد ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عالية	الروح المعنوية
والتي تسمح بضبط وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف	الرقابة
أي مدى تماسك الجماعة والتقليل من الصراعات الداخلية وتصميم شبكة اتصال فعالة	التماسك
وتعني قدرة المؤسسة على إعادة صياغة الأهداف وفقاً لمستجدات المحيط	المرونة والتكيف
قدرة المؤسسة على التخطيط والحفاظ على استقرارها في المستقبل	درجة الاستقرار
قدرة المؤسسة على وضع برامجها وأهدافها على وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفراد المؤسسة إذ يتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد ومستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الأعمال	الاندماج والتوافق في الأهداف
أي قبول المؤسسة من طرف المجتمع وهذا من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع	تمتع المؤسسة بالشرعية
وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء وقواعد السلوك	التطابق في الأدوار وقواعد السلوك

المهارات العملية للمدراء	والتي تسمح بتحقيق التفاعل مع مختلف مدخلات المؤسسة
المهارات العملية لدى ادارة التنظيم	والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى
إدارة المعلومات والاتصال	والتي تتمثل في انتقال المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة وتميزها بالدقة والوضوح
الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة	أي بلوغ المؤسسة لأهدافها النهائية والتي يجب أن تكون ملموسة
الاستفادة من البيئة	وذلك من خلال الاستماع الدائم لأفراد المؤسسة وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية
التقييم الخارجي	وهي وجهة نظر الأطراف الخارجية وتقييمهم للمؤسسة
الاستقرار والثبات	يعني قدرة المؤسسة في المحافظة على مؤهلات العاملين وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم من خلال برمجة دورات تدريبية وتأهيلية من شأنها المحافظة على موارد المؤسسة البشرية وتديم استقرارهم ونقل من دوران العمل، إضافة الى تجديد تطوير مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة الأمر الذي ينعكس تأثيراته الايجابية على ثبات واستقرار المورد البشري
تكلفة الإدارة	وتتمثل في نسبة مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال
المشاركة في اتخاذ القرار	ونقصد بذلك مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار
برامج التكوين والتطوير	وهي أمكانية المؤسسة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد البشرية والتي تتم من خلال : التدريب العالي للعاملين، وخلق طاقة عمل عالية، مع قدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمعلومات مما ينعكس إيجاباً على حسن أدائها
التركيز على الإنجاز	وهي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي تشكل احدى عناصر التحفيز

و من خلال ما سبق يمكن ابراز أهم المؤشرات لمجموعة المقاييس الغير كمية و التي نراها تشكل محورا رئيسيا في بناء مقياس الدراسة التي سوف نقوم بها و التي بواسطتها يمكن قياس الفعالية التنظيمية والتي اعتمد عليها **Khandwalla 1977** ، تركز على مقارنة المؤسسة التي تود قياس فعاليتها مع منافسيها في السوق و يمكن حصرها في: مستوى الربح الذي تحققه المؤسسة في الأجل الطويلة ، معدل النمو السنوي للمبيعات و المداخيل ، الروح المعنوية للعمال و كذا الرضى الوظيفي و الالتزام بالأهداف ، القدرة المالية و تحصيلها للسيولة و كذا زيادة مواردها المالية و في الأخير نجد صورة المستهلكين اتجاه المؤسسة.

المطلب الثالث محددات قياس الفعالية التنظيمية

تعددت محددات قياس الفعالية التنظيمية وأجمع العديد من الباحثين على أن المعيار الأنسب لقياسها هو بقاء المؤسسة بصورة مستمرة داخل المحيط الذي تتعامل معه. ويرى **Jason** ان محددات الفعالية التنظيمية تختلف باختلاف عامل الوقت بحيث نجد محددات على المدى القصير وأخرى على المدى المتوسط. **أولا محددات الفعالية التنظيمية على المدى القصير:** والتي يمكن حصر محددات الفعالية التنظيمية على المدى القصير في ثلاث نقاط¹:

- **الإنتاج:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات بالكمية والنوعية التي يتطلبها محيطها.
- **الكفاءة:** وتعرف على أنها قدرة المؤسسة على الاستعمال الأمثل لمواردها ولقياسها تستخدم عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، العائد على راس المال، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- **الرضا:** ويمكن ترجمته الى المنافع والاهتمام الذي يمكن ان يحظى به عملاء المؤسسة والعاملين بها وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر وكذا معدلات الشكاوى التي تستقبلها المؤسسة من زبائنها. إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المؤسسة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المؤسسة في إشباع حاجات عمالها²
- ثانيا:** محددات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط: تلخص محددات الفعالية التنظيمية في المدى المتوسط في عاملي التكيف والنمو.

- **التكيف:** وهو قابلية المؤسسة وقدرتها على التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المنظمة.
 - **النمو:** يجب على المؤسسة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي³.
- ثالثا: المحددات الداخلية والخارجية للفعالية التنظيمية:**

المحددات الداخلية: والتي هي بالأساس ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- 1- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط للمسار الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.

¹ جون ه جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، مرجع سابق، ص 59.

² صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 216.

³ جون ه جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

- 2- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل
 - 3- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
 - 4- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد
 - 5- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
 - 6- تدريب وتنمية قدرات الافراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل
 - 7- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو الامراض المهنة.
 - 8- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
 - 9- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الرضاي أكثر إنتاجية من غيره.
- المحددات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات نجد ما يلي¹:
- 1- إنتاج السلع والخدمات: إن زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة يؤكد وجودها كعنصر فعال داخل المجتمع.
 - 2- الجودة: وهي نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - 3- تحقيق الأرباح: ويعتبر هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية بحيث ان تحقيق الأرباح سيساعد المنظمة في النمو والاستمرارية وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.
 - 4- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة دائما ومن خلال تحقيقها للأرباح الى تحديد أهداف جديدة تتناسق وطموحاتها.
 - 5- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
 - 6- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

¹ نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006. ص 7.

- 7- **البقاء**: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
- 8- **التطور**: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- من خلال مختلف المحددات التي تم الإشارة إليها نلاحظ التداخل الكبير والتكامل بين هذه المؤشرات فزيادة جودة المنتجات سيؤدي حتما الى زيادة رضا الزبون والذي بدوره سيقوم بزيادة الطلب على منتجات وخدمات المنظمة مما سيؤثر حتما على مداخيلها ومعدلات نموها.
- أما تقييم Likert لمحددات الفعالية التنظيمية فنراه أكثر شمولاً وتفصيلاً حيث قام بتقسيم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية الى ثلاث متغيرات وهي:
- المتغيرات السببية والتي تتمثل في أسلوب قيادة المهارات، فلسفة المؤسسة، الأهداف، الهيكل التنظيمي، السياسات والعوامل التكنولوجية وحسب Likert فإن هذه العوامل تكون سببا في ظهور عوامل أخرى تسمى العوامل الوسيطة، وهي الالتزام بالأهداف، الحافزية، الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة، مهارات القيادة، الاتصال، حل الصراعات، وأخيرا القرارات.
- وفي الأخير تنتج لدينا المتغيرات الخاصة بالمرجات والتي تتمثل في الإنتاجية، قلة التكلفة، ترك العمل، علاقات الإدارة، المبيعات والمداخيل. وبالتالي وحسب Likert إذا أرادت المنظمة زيادة فعاليتها التنظيمية يجب عليها الاهتمام بالمتغيرات السببية وليس الوسيطة

خلاصة الفصل الثالث

إن التحدي الأبرز الذي يصادف أغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هو حين الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعنية لدراسة بالطرق والمناهج تختلف والأهداف تختلف هي الأخرى، أما الأکید فهو ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة على حسب الأهداف المعلنة. والفعالية تتحدد نسبيًا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، ومن خلال السياسات العامة والمشاريع والبرامج المعتمدة فالفعالية علي العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل و المستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام نسقي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأكید أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة في حين نسجل انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال جراء أوقات العمل غير المريحة و معدلات الأجور غير المناسبة لمقدار الجهود المبذولة فالأمر يتعلق بنظام متكامل متناسق.

الفصل الرابع: دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في تحقيق فعالية المنظمات

تمهيد:

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي وتأثيرها على فعالية المنظمات في بيئة الأعمال الجزائرية. وقد قمنا باختيار مجموعة من المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الكهرومنزلية المتواجدة على الضاحية الشرقية للجرائر، وذلك لأسباب عدة أهمها وجود عدة مؤسسات تنشط في نفس المجال متواجدة بهذه الضاحية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مجموعة من المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الكهرومنزلية على المستوى الشرقي، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار أنموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يُفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. ويُعتبر أبسط فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة¹.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث. ودراستنا هذه تتشكل من ثلاث متغيرات، الأولو الثاني مستقلين والثالث تابع، حيث أن المتغيرات المستقلة هي الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، أما المتغير التابع فهو فعالية المنظمات، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي)، والمتغيرات الوظيفية (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل).

والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبّر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بأبعاده.

أولا - أبعاد الهيكل التنظيمي

استجابة لمتطلبات الدراسة سنتناول ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي بالتفصيل وهي (الرسمية، التعقيد، المركزية).

فبالنسبة للرسمية فهي العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، وذلك من خلال استخدام السياسات، والإجراءات، والتوجيهات. وتقاس

¹ Sekaran, U., Research methods for business: A skill building approach, 4th Ed, INDIA: Wiley India Edition, 2007, p: 88-89.

ببساطة من خلال عدد صفحات الوثائق في المنظمة حيث تميل الجامعات الحكومية الكبيرة مثلاً أن تكون ذات رسمية عالية بما تمتلكه من قواعد مكتوبة كالتسجيل والمالية وغيرها، وعلى العكس من ذلك منظمات الأعمال العائلية الصغيرة فليس لها قواعد مكتوبة ويمكن اعتبارها لا رسمية.

اما **المركزية** يتفق الباحثون في الأدب الإداري، إن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة، وإن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وإن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة. ويمكن تحديد العوامل التي تؤثر في الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية بما يأتي:

أ- اتساع التغيير وعدم التأكد البيئي عادة يرتبط باللامركزية حيث إن معظم القرارات يجب أن تتخذ بسرعة ومن ثم لا بد من لامركزية للمستويات الدنيا.

ب- استراتيجية المنظمة الجديدة تزيد الحاجة للقرارات التي تتخذ أما في المستويات التنظيمية العليا، أو في المستويات الدنيا.

ت- التاريخ والثقافة الاجتماعية للمدراء، فالخيار بين المركزية واللامركزية غالباً يعكس نمط اتخاذ القرار في الماضي.

ث- زيادة حجم المنظمة يتطلب زيادة في اللامركزية، وتوسيع في مراكز اتخاذ القرار لتجنب البطء في اتخاذ القرارات أو زيادة العبء على المدراء في الإدارة العليا.

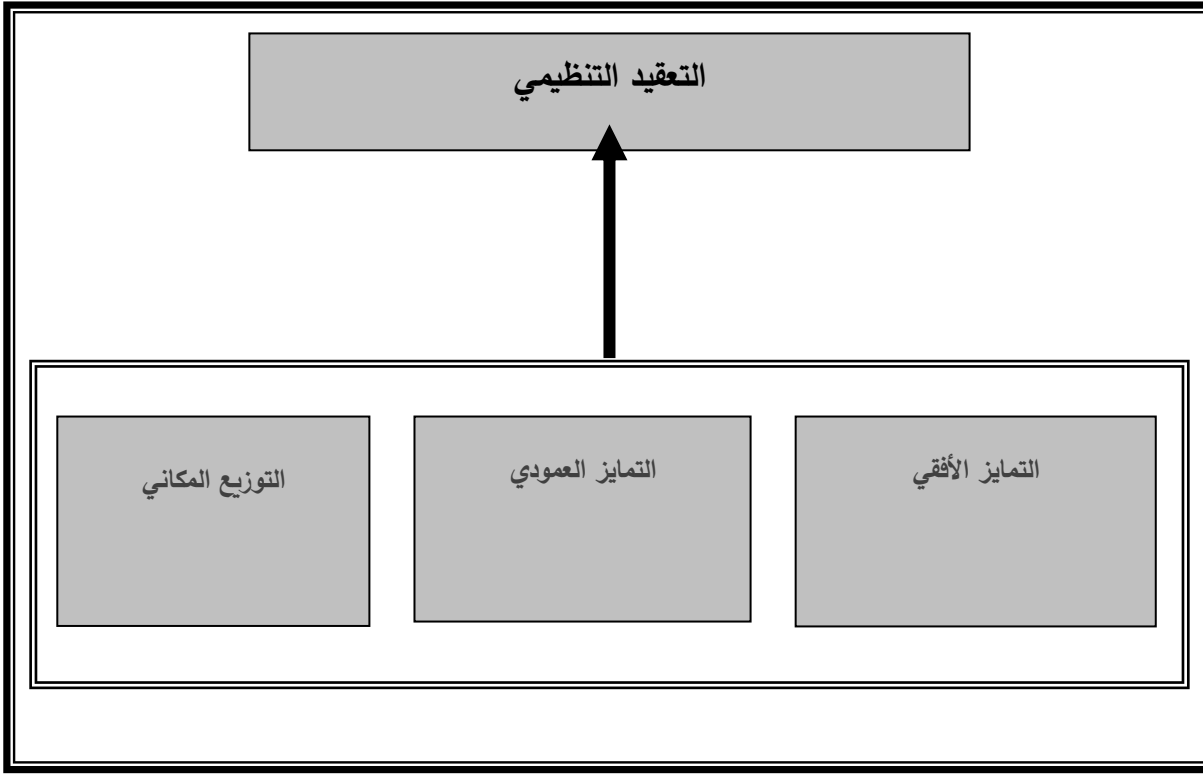
ج- اتساع أو زيادة كلفة البدائل المتاحة للقرارات أو اتساع خطر الفشل يقود إلى المركزية.

ح- الاتصال الفعال وأنظمة الرقابة غالباً تسهل الاتجاه نحو المركزية حيث تتيح إرسال البيانات إلى الإدارة العليا لتقوم باتخاذ القرار، وعلى العكس فالقرارات الأفضل يمكن أن تتخذ في المستويات الأدنى حيث تكون المعلومات متاحة.

وعموماً يمكن القول، بأنه لا توجد هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، بل إن الواقع هو مزيج بينهما بنسب متفاوتة، وذلك لارتباطهما بتحويل الصلاحيات وإن تحويل الصلاحيات هذا يعتبر أمراً نسبياً يُعبر عن مدى أو درجة التحويل، أي إن المدير لا يستطيع تحويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) و إلا كانت النتيجة توقعه عن ممارسة أعماله ويختفي مركزه الفعلي كمدير، وكذلك فإن عدم تحويل الصلاحيات وتركيزها بيد المدير (مركزية مطلقة) لا يؤدي فقط إلى عدم وجود مديرين، بل إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بالمرّة.

اما التعقيد فقد شخص على ثلاث مفردات اساسية والتي يجب ان تدرس مجتمعة للحصول على صورة دقيقة لطبيعة التعقيد. ويبين الشكل رقم 4-1 هذه المفردات.

الشكل رقم 04-01 العوامل المكونة للتعقيد



Source : Hodge, B.; Anthony, W., "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed., Allyn and Bacon, 1991: 377

حيث يشير التمايز الأفقي إلى زيادة التركيز على مهارات خاصة، وتخصصات دقيقة، وبتعبير آخر، الطريقة التي يقسم فيها العمل إلى وظائف بين أعضاء المنظمة، ويقاس بحساب عدد الوحدات (الأقسام) المختلفة داخل المنظمة. أما التمايز العمودي فهو عدد المستويات في الهرم التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا في المنظمة وكلما تعددت المستويات كان التعقيد أكثر، وللتمايز العمودي اتصال وثيق بنطاق الإشراف فكلما اتسع نطاق الإشراف قل التمايز العمودي. أما التمايز المكاني فيعني التوزيع الجغرافي للفعاليات والأنشطة، فالمنظمة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعددة تعتبر أكثر تعقيداً من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد.

ثانياً - نموذج الخيار الاستراتيجي لـ Miles & Snow 1978: تم الاعتماد على هذا النموذج وذلك راجع للأسباب التالية:

- يُعد النموذج من أكثر النماذج الاستراتيجية شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والعلمية.
- كل خيار من خيارات النموذج يمتار بمجموعة من الخصائص والتي نجدها تعبر عن خيارات استراتيجية أخرى كما هو موضح بالتفصيل في الفصل الأول.

- يتم استخدام هذا النموذج في التنبؤ بالأداء التنظيمي. وكذا النموذج الأكثر ديمومة وغالبا ما يستخدم، كما انه غني في الوصف التفصيلي لكل نوع استراتيجي. كما ان البعد الرئيسي الذي ينطوي عليه تصنيف Miles & Snow هو المعدل الذي تغير عنده المنظمة منتجاتها او اسواقها.
- يستند نموذج Miles & Snow على فكرة المدراء يسعون لصياغة الاستراتيجيات التي تتأقلم مع البيئة الخارجية، وان المنظمات تسعى لتحقيق التوافق بين الخصائص الداخلية والاستراتيجية والبيئة الخارجية.

ويبين النموذج انه هناك أربع استراتيجيات وهي المدافعة والمنقبة والمستجيبة والمحللة وكل نوع من هذه الخيارات لها خصائص محددة متعلقة بالسوق والهيكل المتبع والتكنولوجيا المستعملة. ومن مميزات الاستراتيجيات الاربعه ما يلي:

الاستراتيجية المدافعة (Defender Strategy): تستعمل المنظمة هذا الاسلوب بمثابة رد فعل للظروف البيئية المحيطة. اذ بموجبه لا يتم البحث عن فرص جديدة خارج حدود المنظمة، وانما يتم تطوير فاعليتها وكفاءتها. وتتناسب هذه الاستراتيجية مع حالة الاستقرار في البيئة الخارجية

الاستراتيجية المنقبة (Prospector Strategy): وتستعمل هذه على نطاق واسع، حيث يتم بموجبها تحليل العوامل البيئية للبحث عن فرص جديدة لغرض التوسع. لذلك فهي تركز على الابتكار والابداع أكثر من الربحية. ويكون الهيكل التنظيمي عضوياً لغرض فحص البيئة بدقة، وان الاهتمام الاساسي بالهيكل هو لتسهيل العمليات الانتاجية وفعاليات البحث والتطوير.

الاستراتيجية المحللة (Analyzer Strategy): تعمل هذه الاستراتيجية في نوعين من الاسواق، الاول مستقر، والثاني ذو تغير مستمر. وتقع هذه الاستراتيجية بين المدافعة والمنقبة، لذا تلجأ المنظمة للبحث عن تقليل الخطر، وزيادة فرص تقليل الربحية، والتحول بمنتجات جديدة او نمو اسواق جديدة. ويوفر الهيكل التنظيمي رقابة محكمة من خلال الفعاليات الموجودة. واما الاسلوب الاداري المتبع فهو يجمع بين المركزية واللامركزية.

الاستراتيجية المستجيبة (Reactor Strategy): وتسمى ايضا "باستراتيجية رد الفعل"، فعندما لا تستطيع المنظمة الاستجابة بصورة فاعلة للتغيرات البيئية، فانها تنتظر لحين حصول الحدث، ثم تختار أحد الاستراتيجيات الثلاثة آنفة الذكر.

ثالثا مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية: تشكل الفاعلية التنظيمية نقطة أساس في نظرية المنظمة، ولازال الباحثين والمفكرين والكتاب في جدل بشأن تحديد المعنى الدقيق لها وفي الوقت نفسه فأنهم مقتنعون تماما أنه من الصعب التسليم، وقبول أي نظرية في مجال المنظمة لا تدخل في حساباتها مفهوم الفاعلية التنظيمية الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال ويدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي.

حيث هناك من اعتبرها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها، او هي محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة

ومن خلال ما تقدم سيتم عرض مؤشرات لمجموعة مقاييس غير كمية يراها الباحث تشكل محورًا أساسًا في بناء مقياس الدراسة الحالية من خلالها يتم قياس الفاعلية التنظيمية وتضم هذه المجموعة (روح معنوية، قوة عمل مؤهلة التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، والكفاءة الإنتاجية) وقد اعتمد الباحث على هذه المؤشرات في بناء مقياس الفاعلية التنظيمية لدراسته الحالية نظرًا لتوفر المعلومات والمصادر عنها والتي سيتم عرضها بإيجاز وكما يأتي:

1- الروح المعنوية: وتعني قدرة المنظمة في خلق حالة الولاء عند أفرادها من خلال ما يحصل عليه

الأفراد من امتيازات مختلفة تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالانتماء والتفاعل الايجابي الذي ينعكس على أداء الأفراد ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عالية.

2- قوة عمل مؤهلة (تاهيل العاملين): وهي إمكانية المنظمة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد

البشرية والتي تتم من خلال: التدريب العالي للعاملين، وخلق طاقة عمل عالية، مع قدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات مما ينعكس إيجابًا على حسن أدائها.

3- التخطيط: قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها على وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع

أفراد المنظمة إذ يتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد ومستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الأعمال.

4- النمو والتطور: يمثل هذا المتغير قدرة المنظمة على النمو في حجم مبيعاتها وأرباحها المتحققة، مع

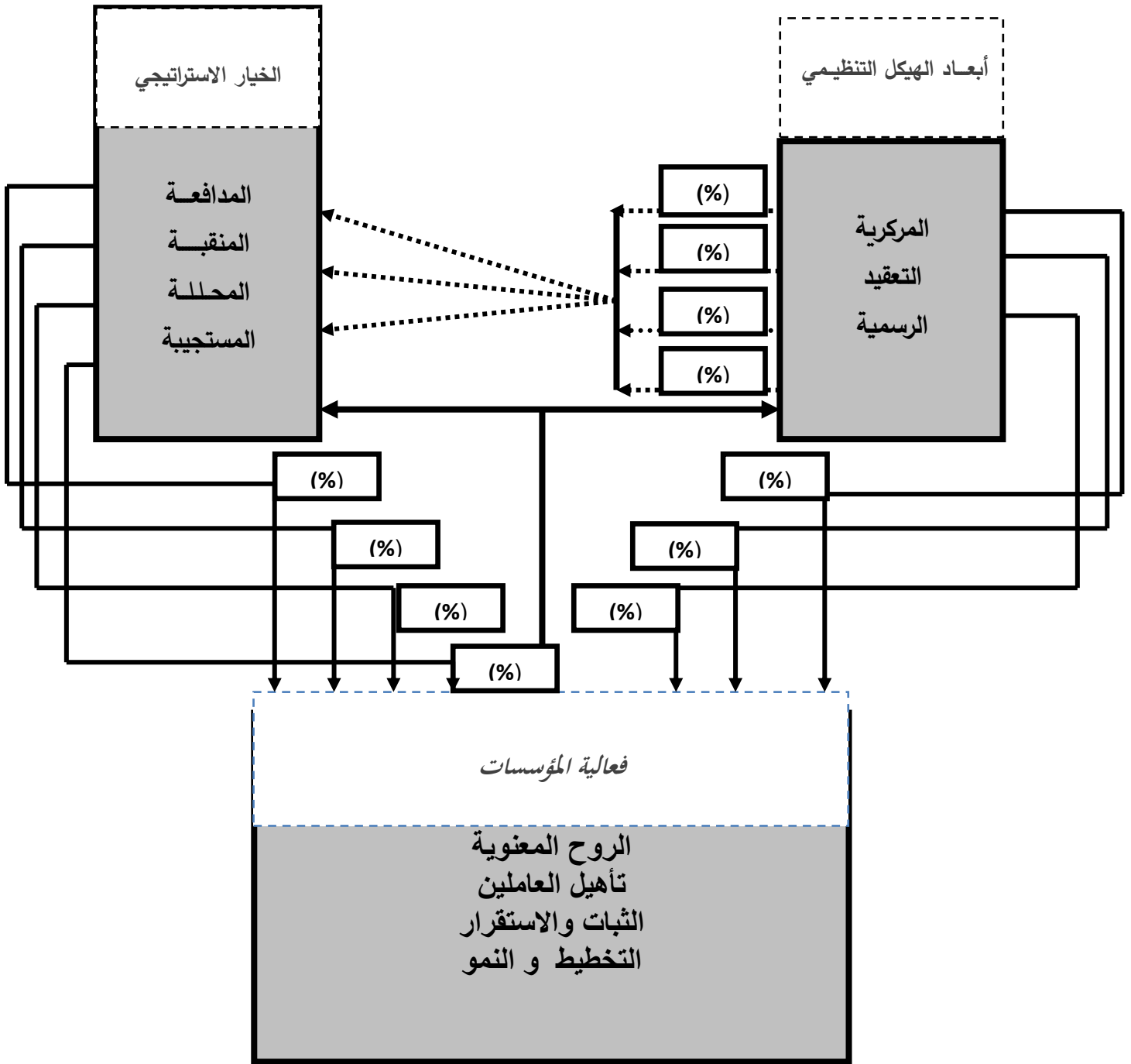
تطور في نوع وحجم المنتجات وخاصة الجديدة منها، إضافة الى النمو والتطور في الأفكار والإبداع وتحديث تكنولوجيا في مكائن وخطوط الإنتاج يكفل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة.

5- الثبات والاستقرار: ويعني قدرة المنظمة في المحافظة على مؤهلات العاملين وتطوير مهاراتهم

وقابلياتهم من خلال برامج تدريبية وتأهيلية من شأنها المحافظة على موارد المنظمة البشرية وتديم استقرارهم وتقلل من دوران العمل، إضافة الى تجديد تطوير مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة الأمر الذي ينعكس تأثيراته الايجابية على ثبات واستقرار المورد البشري.

وفي الاخير وبعد اتضاح أبعاد المتغيرين المستقلين (الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) وكيفية الحصول عليها يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (4-2) الانموذج المقترح



المصدر : من اعداد الباحث

المطلب الثاني مراحل تطور اداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ. وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفيما يلي سنقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

أولا - بناء أداة الدراسة:

انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، قمنا بتصميم استبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك قمنا بالعديد من المقابلات الأولية مع بعض مسؤولي المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الكهرومنزلية على مستوى ولاية برج بوعريج وسطيف بالإضافة إلى الملاحظة وتحليل وثائق هذه المؤسسات.

وبعد اكتمال الإستبانة في شكلها الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم

ثانيا - صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله¹، أو هي شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة².

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنوع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي، ومنهجية البحث العلمي، وإعداد الاستبيانات، وتحليل المعطيات. وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكل للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

¹ محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، السعودية: العبيكان للطباعة والتوزيع، 1995، ص 429.

² ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر، 2001، ص 189.

وللاستفادة أكثر من آراء المحكمين قمنا بتقسيمهم إلى ثلاث مجموعات كالاتي:
المجموعة الأولى: وتضم مجموعة المحكمين على مستوى الجامعات العربية، من خلال بإرسال الإستبانة إلى عدد من الأساتذة العرب المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، والذين كانت لهم أعمال سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

المجموعة الثانية: وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية، وذلك من خلال حرصنا على اختيار مجموعة من الأساتذة المتخصصين من جامعة برج بوعريج وجامعة الجزائر 03 وباقي جامعات الوطن.
المجموعة الثالثة: وتضم المحكمين على المستوى المهني، حيث عمدنا إلى عرض الاستبانة على عدد من المسؤولين من مختلف المؤسسات على مستوى ولاية برج بوعريج والتي تنشط في مجال الصناعات الكهرو منزلية، وذلك بغية الاستفادة من آرائهم وتعليقاتهم حول مدى سهولة الأسئلة، وتناسب مصطلحاتها ومحتوياتها مع الواقع العملي المعاش داخل هذه المؤسسات.

ويمكن القول إن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين انفتحت على ما يلي:

- الإستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة.
- طُلب منا ضرورة تعديل وتقليل الفئات المعتمدة للإجابة على الأسئلة الشخصية والوظيفية
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من الفقرات
- أكد لنا العديد من المحكمين على ضرورة الحذر والتعامل بذكاء أكثر مع الفقرات العكسية التي وردت في الإستبانة بشكلها الأولي، إذ تلقينا نصائح بضرورة تنويع طريقة صياغتها من خلال محاولة اجتناب بدئها جميعا بصيغة النفي "لا"

ثالثا - الإستبانة في شكلها النهائي:

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الإستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي مكونة من ستة أجزاء رئيسية كالاتي:

الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم أو الفرع. كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية ممثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمعلومات الوظيفية ممثلة في الإطار القانوني وقطاع النشاط وحجم المؤسسة من خلال عدد العمال سنوات الخبرة في الوظيفة والمؤسسة ككل، وعدد الدورات التكوينية داخل وخارج الوطن.

الجزء الثالث: وشمل المتغير المستقل الاول المتمثل في الخيار الاستراتيجي من خلال الخيارات الاربعة المتاحة والتي وزعت فقراتها كما يلي:

الاستراتيجية المنقبة وقد خصصنا لها الفقرات التالية (1- 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7)

الاستراتيجية المحللة وقد خصصنا لها الفقرات التالية (8- 9 - 10 - 11-12)

الاستراتيجية المدافعة وقد خصصنا لها الفقرات التالية (13- 14 - 15-16-17-18-19)

الاستراتيجية المستجيبة وقد خصصنا لها الفقرات التالية (20-21-22-23-24)

الجزء الرابع: وشمل المتغير المستقل الثاني المتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي، والتي حصرناها في ثلاثة ابعاد مثل ما هو موضح في الجانب النظري والتي وزعت فقراتها كما يلي:

بعد الرسمية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (25-26-27-28-29)

بعد المركزية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (30-32-33-34-35)

بعد العقيد: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (36- 37 - 38 - 39 - 40).

الجزء الخامس: وشمل المتغير التابع لكل من المتغيرين السابقين والمتمثل في بالفعالية، والتي كانت عبارة عن اربعة ابعاد أساسية والتي وزعت فقراتها كما يلي:

الروح المعنوية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (41-42-43-44-45)

تاهيل العاملين: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (46-47-48-49)

التخطيط والنمو: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (50-51-52-53-54)

الثبات والاستقرار: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (55 - 56 - 57 - 58).

المطلب الثالث تطبيق اداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبانة على عينة الدراسة أولاً -مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديديها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن بعض مسؤولي المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الكهرومالية على المستوى الوطني. فقمنا بتوزيع الاستبانة على المؤسسات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 4-1 عدد الاستبانة الموزعة

الرقم	اسم المؤسسة	العنوان	عدد الاستثمارات الموزعة	النسبة المئوية
1	CRISTOR	ولاية برج بوعريج	8	6.89%
2	CRIDOR	ولاية برج بوعريج	8	6.89%
3	GEANT	ولاية برج بوعريج	15	12.93%
4	IRIS	ولاية سطيف	30	25.86%
5	MIDEA	ولاية برج بوعريج	25	21.57%
6	CONDOR	ولاية برج بوعريج	30	25.86%
	المجموع		116	100%

ثانيا - توزيع أداة الدراسة:

بعد الضبط النهائي للاستبانة أداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

- قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.
- قمنا بربط الاتصال مباشرة بمختلف المديريات المركزية للمؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات الكهرومنزلية المتواجدة على مستوى اقليم ولاية برج بوعريج وكذا ولاية سطيف بداية شهر مارس 2020 وذلك لعرض فكرة الموضوع ومن اجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانة داخل المؤسسات، كما قمنا بأجراء مقابلات مباشرة مع المسؤولين المباشرين لهذه المؤسسات مع تقديم نموذجا لاداة الدراسة. وبعد النقاش والاستفسار عن الهدف من الدراسة وطريقتها تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الإستبانة أداة الدراسة. وحرصا على الحيادية وعدم التحيز بالإضافة إلى تجنب التشويش على العاملين، تم الاتفاق مع مديري الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على حرصهم بانفسهم لتوزيع واسترجاع الإستبانة أداة الدراسة.
- بدأنا في تطبيق الدراسة الميدانية خلال من شهر افريل 2020 وذلك من خلال الاتفاق مع مديري الموارد البشرية للمؤسسات المختارة لتمرير الاستبانة وجمعها، وقمنا بالعديد من المقابلات معهم لشرح أداة الدراسة والهدف منها، وأكدنا لهم على ضرورة توزيع الاستثمارات يدا بيد على المستجوبين لشرح الأهداف وما هو غامض من عبارات، كما تم الاتفاق على موعد محدد من اجل استرجاع الاستبانة.
- وبعد انتهاء الفترة المحددة لكل مؤسسة على حدي حيث استرجعنا 107 استمارة من أصل 116 تم توزيعها بنسبة استرجاع بلغت 92.24%. في حين لم نتمكن من استرجاع (09) استمارات. أي أن نسبة الاستثمارات المفقودة بلغت 7.75% وهذا ما يمكن تمثيله إجمالاً من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4-2 عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المؤية
1	CRISTOR	8	8	100%
2	CRIDOR	8	8	100%
3	GEANT	15	15	100%
4	IRIS	30	28	93.33%
5	MIDEA	25	22	88%
6	CONDOR	30	26	86.66%
	المجموع	116	107	92.24%

من خلال الجدول رقم (4-2) يمكننا القول بأن الاستجابة مع أداة الدراسة كانت كبيرة جدا بنسبة بلغت 92.24%. والسبب في ذلك يرجع أساسا إلى تأكيدنا على عدم الحاجة إلى ذكر الاسم واللقب بالإضافة إلى المقابلات الأولية التي ساعدتنا على شرح طبيعة الدراسة والهدف منها وكذا طبيعة العينة المستهدفة التي تتمثل في المديرين ونوابهم وكذا كل من له مسؤولية في المؤسسات المبحوثة. وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 107 استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتواها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، حيث يمكن القول أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل كانت عالية جدا إذ وصلت إلى 100% ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى توزيع الاستثمارات عن طريق المقابلة التي تمت مع مديري الموارد البشرية للمؤسسات المبحوثة. كما حاول مديرو الموارد البشرية تحفيزهم على التركيز في الإجابة دون إهمال أو تجاوز لأي فقرة أو سؤال.

المبحث الثاني: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية

انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

المطلب الأول أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية

أولا - المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصاراً **SPSS** ، حيث استخدمنا إصداره الرابع والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) واختبار الالتواء Skewness وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع **أوما سيكاران** قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي¹:
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من 0.6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.
- حساب معامل تضخم التباين Inflation Factor Variance (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

¹ أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسبوي و عبد الله بن سليمان العزاز، السعودية المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص 445 .

- اختبار Independent-Samples (T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار Scheffe Test Analysis للمقارنات البعدية، من أجل التعرف على صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك إذا ما تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فوارق معنوية.

ثانيا - الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو تحليل أثر العلاقة بين الهيكل والخيار الاستراتيجي في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية الكهرومزلية، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو الفقرات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناء عليه جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بكل متغير مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة

ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-3: الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 540، بتصرف.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (4-3) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس

وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة . وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-4: المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها

الرقم	المتوسط المرجح	الاتجاه	المستوى
01	(1.79 - 1)	غير موافق بشدة	منخفض جدا
02	(2.59 - 1.80)	غير موافق	منخفض
03	(3.39-2.6)	محايد	متوسط
04	(4.19-3.4)	موافق	مرتفع
05	(5-4.20)	موافق بشدة	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (4-4) يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.20) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79 - 1) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق بشدة.

المطلب الثاني اتساق وثبات اداة الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من ان البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) ، وقد حصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية :

الجدول رقم 4-5: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوير الدراسة

المحور	القيمة الاحتمالية Sig
الخيار الاستراتيجي	0.393
الهيكل التنظيمي	0.611
الفعالية التنظيمية	0.478
الكل	0.562

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (4-5) ان القيمة الاحتمالية Sig لجميع محاور الدراسة انها كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعليه يمكننا القول ان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الامر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على اسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانياً - الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكم لا بد من اختبار صدقها البنائي او اتساقها الداخلي ويرى كيرلنجر ان من اهم الطرق للتحقق من ذلك هو حساب درجة الارتباط لكل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي اليه¹، ومن اجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 4-6: معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الخيار الاستراتيجي مع الدرجة الكلية

لكل بعد

المستجيبية		المدافعة		المحللة		المنقبة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.416	21	**0.635	14	**0.556	8	**0.742	1
**0.573	22	**0.514	15	**0.779	9	**0.703	2
**0.671	23	**0.517	16	**0.721	10	**0.679	3
**0.603	24	**0.423	17	**0.704	11	**0.779	4
**0.493	25	**0.626	18	**0.832	12	**0.493	5
		**0.648	19	**0.712	13	**0.718	6
		**0.514	20			**0.702	7

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الادارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الادارة العامة للمرور وادارة الجنسية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الادارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2007، ص 172 .

من خلال الجدول رقم (4-6) يمكن القول ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، اي انه هناك علاقة طردية بين جميع فقرات محور الخيار الاستراتيجي لدي عينة الدراسة. مع الدرجة الكلية للخيارات المتاحة التي تنتمي اليه، حيث تراوحت بين 0.832 في حدها الاعلى امام الفقرة رقم 12 وبين 0.416 في حدها الادنى امام الفقرة رقم 21، وان جميع الفقرات كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوي 0.01

الجدول رقم 4-7: معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد

التعقيد		المركزية		الرسمية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.852	12	**0.466	6	**0.808	1
**0.888	13	**0.694	7	**0.783	2
**0.896	14	**0.701	8	**0.877	3
**0.870	15	**0.710	9	**0.825	4
		**0.644	10	**0.572	5
		**0.536	11		

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-7) يمكن القول ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، اي انه هناك علاقة طردية بين جميع فقرات محور ابعاد الهيكل التنظيمي لدي عينة الدراسة. مع الدرجة الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي التي تنتمي اليه، حيث تراوحت بين 0.896 في حدها الاعلى امام الفقرة رقم 14 وبين 0.466 في حدها الادنى امام الفقرة رقم 06، وان جميع الفقرات كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوي 0.01.

الجدول رقم 4-8: معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الفعالية مع الدرجة الكلية لكل بعد

الثبات والاستقرار		التخطيط والنمو		تاهيل العاملين		الروح المعنوية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.798	15	**0.890	10	**0.930	6	**0.660	1
**0.800	16	**0.844	11	**0.838	7	**0.640	2
**0.764	17	**0.827	12	**0.931	8	**0.784	3
**0.753	18	**0.854	13	**0.913	9	**0.845	4
		**0.762	14			**0.810	5

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-8) يمكن القول ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، اي انه هناك علاقة طردية بين جميع فقرات محور الفعالية التنظيمية لدي عينة الدراسة. مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليه، حيث تراوحت بين 0.931 في حدها الاعلى امام الفقرة رقم 08 وبين 0.640 في حدها الادنى امام الفقرة رقم 02، وان جميع الفقرات كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوي 0.01.

ثالثاً - ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما اذا تم اعادة توزيعها على نفس افراد العينة¹.

ولتقدير ثبات الدراسة سنعمد على معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه كاداة للدراسة ككل، وللمحاور الاساسية المشكلة لها، وهذا ما يبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-9: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الثبات*
الخيار الاستراتيجي	25	0.764	0.874
الهيكل التنظيمي	15	0.833	0.912
الفعالية	18	0.821	0.906
الاتجاه العام	58	0.818	0.904

المصدر: تم إعداده انطلاقاً من مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-9) أن معامل ألفا كرونباخ تراوحت قيمته بين 0.764 و 0.821 لكل من مجال من مجالات الاستبيان، وأيضاً 0.818 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيمة الثبات لكل مجال تتراوح بين 0.874 و 0.912، وبالنسبة لجميع عبارات الاستبيان بلغت قيمة الثبات 0.906 وهي قيمة مرتفعة، مع العلم أنه حتى يكون ثبات أكثر لأداة القياس يجب أن تكون درجة الاتساق الداخلي مرتفعة، أي يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 وبالفعل تحقق ذلك، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبانة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الرياض،السعودية، 2003، ص560.

*معامل الثبات يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المطلب الثالث الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سنقوم بتحليلها انطلاقاً من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

أولاً- الخصائص الشخصية: سنتناول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال بعدين أساسيين هما العمر، والمستوى التعليمي، حيث وبعد تفرغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم 4-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.9	32	أقل من 30 سنة
55.1	59	بين 30 الى 40 سنة
14.0	15	من 41 الى 50 سنة
0.9	01	أكثر من 50 سنة
100	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-10) يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي ما بين 30 الى 40 سنة بتكرار 59 فرد ونسبة بلغت 55.1% ، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بتكرار 32 فرد ونسبة 29.9% ، تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بتكرار 15 فرد ونسبة مؤيوة مقدرة ب 14% ، تليها الفئة العمرية التي تفوق 51 سنة بنسبة 0.9% .

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن (55.1%) من عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (40 سنة)، وهذا يدل على التواجد المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أي اعتماد المؤسسة محل الدراسة عموماً على هذه الفئة وهذا ما يعكس نشاطها وحيويتها بصفة عامة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 4-11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5.6%	6	بكالوريا
85.0%	91	ليسانس
9.3%	10	ماجستير
100%	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-11) يتضح لنا بأن المستوى التعليمي الغالب على عينة الدراسة هو شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبة حامليها 85.0% ، تليها شهادة الماجستير والتي بلغت نسبة حامليها 9.3% ، تليها شهادة بكالوريا والتي بلغت 5.6% . في حين لم نسجل في عينة الدراسة أي عامل يحمل شهادة الدكتوراه.

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن حاملي الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها يشكلون ما نسبته 94.3% من عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن العمل في مؤسسات التركيب الصناعة الكهرومنزلية معقد إلى حد ما، حيث يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة.

ثانيا - الخصائص الوظيفية: بعد تفريغ الاستمارات سنستعرض نتائج الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإطار القانوني: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الإطار القانوني:

الجدول رقم 4-12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإطار القانوني

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	107	خاص

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4-12) أن كل المؤسسات المبحوثة تنتمي الى القطاع الخاص وهذا ما صعب علينا علينا الدراسة الميدانية وذلك من خلال صعوبة الوصول الى اصحاب القرار في مجمل المؤسسات من اجل الحصول على المعلومات من جهة، وعدم وجود اتفاقيات بين هذه المؤسسات والجامعة من اجل تسهيل عمل الباحثين لدى هذه المؤسسات .

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها

بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط:

الجدول رقم 4-13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%100	107	صناعي

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4-13) أن كل المؤسسات المبحوثة تعمل في المجال الصناعي وذلك من خلال عملية تركيب الصناعات الكهرومنزلية والتي تتواجد على مستوى ولاية برج بوعرييج وولاية سطيف

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال:

الجدول رقم 4-14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%100	107	أكثر من 250

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4-14) أن جل المؤسسات المستهدفة او المبحوثة ان عدد العمال الذين يشغلون مناصب بها يساوي او يفوق 250 عامل لكل مؤسسة . اي ان جل المؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة او كبيرة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل: النتائج المولية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية، وأيضا توزيع أفراد العينة حسب المؤسس ككل كما يلي:

▪ توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في الوظيفة لحالية:

الجدول رقم 4-15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%64.5	69	من 1 إلى 5
%9.3	10	من 6 إلى 10
%24.3	26	من 11 إلى 15 سنة
%1.9	02	اكثر من 16 سنة
%100	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-15) يتضح لنا أن مدة العمل الغالبة على أفراد في عينة الدراسة في الوظيفة الحالية هي ما بين (1 إلى 05 سنوات) وهي الفئة الاقل خبرة والاكثر انتشارا بنسبة %64.5 تليها

الفئة التي تتراوح ما بين (11 الى 15) سنة بنسبة تقدر بـ 24.30% ، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين (6 الى 10) سنوات بنسبة تقدر بـ 09.30% ، تليها الفئة التي لديها الخبر اكثر من 16 سنة بنسبة تقدر بـ 01.90% وملاحظة عامة يمكننا القول ان 26% من العاملين في المؤسسات المبحوثة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة في الوظيفة الحالية، كما ان اكثر من 9% من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة في الوظيفة الحالية، اي حوالي 75% من العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للبقاء اكثر اذا توفرت الظروف البيئية الملائمة في الوظيفة الحالية.

▪ **توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة ككل:** يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة ككل:

الجدول رقم 4-16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة ككل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
42.1%	45	من 1 إلى 5
28.0%	30	من 6 إلى 10
25.2%	27	من 11 إلى 15 سنة
4.7%	05	اكثر من 16 سنة
100%	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-16) يتضح لنا أن مدة العمل الغالبة على أفراد في عينة الدراسة في المؤسسة ككل هي ما بين 1 الى 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 42.10% تليها الفئة التي يتراوح عدد سنوات الخبرة لديها في المؤسسة من 6 الى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 28% ثم الفئة التي يتراوح من 11 الى 15 سنة بنسبة 25.20% ثم تأتي الفئة التي يفوق عدد سنوات العمل بالمؤسسة باكثر من 16 سنة بنسبة تقدر بـ 4.7% .

وملاحظة عامة يمكننا القول ان نسبة 30% من العمال يتمتعون بمستوى عال من الخبرة من 11 سنة فما فوق. كما ان نسبة 28% من العاملين يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة بين 6 الى 10 سنوات. وبالتالي يمكن القول ان نسبة 70% من العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة مؤهلين للبقاء اكثر اذا توفرت الظروف البيئية الملائمة.

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية: النتائج المولية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية في الداخل، وأيضا توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية في الخارج كما يلي:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الداخل: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في مجال التخصص في الداخل:

الجدول رقم 4-17: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الداخل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
43.0%	46	أقل من 3 دورات
43.9%	47	من 3 إلى 5 دورات
13.1%	14	من 6 دورات فأكثر
100%	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (4-17) يتضح لنا أن عدد الدورات التكوينية في مجال تخصص أفراد عينة الدراسة في الداخل كانت عدد الدورات من 3 إلى 5 دورات الأكثر تداولاً وذلك بنسبة تقدر بـ 43.9% ثم تليها الفئة التي أخذت أقل من 3 دورات تكوينية خلال المسار المهني لها بنسبة تقدر بـ 43% أما النسبة التي أخذت أكثر من 6 دورات تكوينية بالداخل بنسبة فاقت 13% هذا ما يرفع من تكوين العاملين داخل المؤسسات المبحوثة وكذا يرفع من فعالية العمال خاصة في مجال التركيب وتحسين النوعية.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الخارج: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في مجال التخصص في الداخل:

الجدول رقم 4-18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الخارج

النسبة المئوية	التكرار	البيان
85.0%	91	أقل من 3 دورات
11.2%	12	من 3 إلى 5 دورات
3.7%	04	من 6 دورات فأكثر
100%	107	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4-18) أن عدد الدورات التكوينية في مجال تخصص أفراد عينة الدراسة في الخارج كانت عدد الدورات الأقل من 3 دورات تدريبية الأكثر تداولاً وذلك بنسبة تقدر بـ 85% ثم تليها الفئة التي أخذت من 3 إلى 5 دورات تكوينية خلال المسار المهني لها بنسبة تقدر بـ 11% أما النسبة التي أخذت أكثر من 6 دورات تكوينية بالخارج بنسبة فاقت 3% هذا ما يرفع من تكوين العاملين داخل المؤسسات المبحوثة خاصة في مجال التركيب.

المبحث الثالث: تشخيص واقع متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات في المؤسسات المبحوثة

نسعى من خلال هذا المبحث الى تشخيص واقع متغيرات الدراسة المتمثلة في (الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الفعالية) في المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة، و اختبار صحة الفرضيات التي بنى عليها البحث و نسعى للتأكد من صحتها كل على حدى.

المطلب الاول: تشخيص واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة: سنحاول من خلال هذا المطلب تشخيص واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة. كل متغير على حدى

اولا: تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة: يشير الجدول الموالي إلى نتائج واقع الخيار الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات الكهرومنزلية كما يلي:

الجدول رقم 4-19: تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
المنقبة	3.89	0.51	2
المحللة	3.92	0.48	1
المدافعة	3.60	0.49	3
المستجيبة	3.18	0.44	4
الخيار الاستراتيجي	3.67	0.33	-

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-19) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث قدر بـ 3.67، وبالتالي فهو ينتمي بين الفئة (3.4-4.19) من مقياس ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير 0.33 مما يدل على عدم وجود تشتت واختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الخيار الاستراتيجي، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الخيار الاستراتيجي المتمثلة في (المحللة، المنقبة، المدافعة، المستجيبة) (3.92، 3.89، 3.60، 3.18) على الترتيب مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسات محل الدراسة بالمستوى المطلوب.

ثانيا: تشخيص واقع الهيكل التنظيمي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة: يشير الجدول الموالي إلى

نتائج واقع الهيكل التنظيمي وأبعاده في المؤسسات الكهرومنزلية كما يلي:

الجدول رقم 4-20: تشخيص واقع الهيكل التنظيمي وأبعاده في المؤسسات المبحوثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
الرسمية	3.97	0.54	1
المركزية	3.53	0.52	2
التعقيد	3.08	0.98	3
الهيكل التنظيمي	3.56	0.37	-

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (4-20) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير الهيكل التنظيمي في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغت 3.56 وهي قيمة مرتفعة فهي تنتمي للفئة (3.4-4.19) من مقياس ليكرت، في حين بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير 0.37 مما يدل على عدم وجود تشتت واختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الهيكل التنظيمي وأبعاده، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد) بلغت (3.97، 3.08) على الترتيب.

ثالثاً: تشخيص واقع الفعالية وأبعاده في المؤسسات المبحوثة: يشير الجدول الموالي إلى نتائج واقع الفعالية وأبعاده في المؤسسات الكهرومنزلية كما يلي:

الجدول رقم 4-21: تشخيص واقع الفعالية وأبعاده في المؤسسات المبحوثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
الروح المعنوية	3.71	0.66	4
تأهيل العاملين	3.72	0.86	3
التخطيط والنمو	3.78	0.67	1
الثبات والاستقرار	3.77	0.61	2
الفعالية	3.74	0.61	-

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-21) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الفعالية في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً حيث قدر بـ 3.74، وبالتالي فهو ينتمي بين الفئة (3.4-4.19) من مقياس ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير 0.61 مما يدل على عدم وجود تشتت واختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الفعالية، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لأبعاد الفعالية المتمثلة في (التخطيط والنمو، الثبات والاستقرار، تأهيل العاملين، الروح المعنوية) بلغت (3.77، 3.78، 3.72، 3.71) على الترتيب مما يدل على التركيز والاهتمام بتوفير أبعاد الفعالية من قبل المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار فرضيات الدراسة، وهذا من أجل معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي على الفعالية في المؤسسات الكهرومنزلية، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، ويمكن التفصيل في ذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة

يمكن استعراض نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للعلاقات الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة والتي جاءت على النحو الآتي:

1-علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: حاولنا من خلال الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة دراسة علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وقد تم صياغة هذه الفرضية "هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة"، حيث كانت نتائج هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-22: العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

الخيار الاستراتيجي	المحور	
	0.702	معامل الارتباط
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-22) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بـ 0.702 لمتغيرين بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات علاقات الارتباط والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات علاقات الارتباط إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

1-1 علاقة الارتباط بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي: كانت نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مركزية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-23: العلاقة الارتباطية بين مركزية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات

المبحوثة

الخيار الاستراتيجي	المحور	
	0.303	معامل الارتباط
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-23) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بـ 0.303 بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مركزية الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

1-2 علاقة الارتباط بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-24: العلاقة الارتباطية بين رسمية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات

المبحوثة

الخيار الاستراتيجي	المحور	
	0.510	معامل الارتباط
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-24) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بـ 0.510 بين رسمية الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

1-3 علاقة الارتباط بين بعد تعقيد الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-25: العلاقة الارتباطية بين تعقيد الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

الخيار الاستراتيجي	المحور	
	0.299	معامل الارتباط
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-25) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.299 بين تعقيد الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل والخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

2- علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية: تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة على أنه "هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات المبحوثة"، حيث كانت نتائج هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-26: العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات المبحوثة

الفعالية	المحور	
	0,675	معامل الارتباط
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (4-26) أن معامل الارتباط قدر ب0.675 للمتغيرين بين الهيكل التنظيمي والفعالية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية من علاقات الارتباط التي تتضمن على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات المبحوثة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات علاقات الارتباط إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

1-2 علاقة الارتباط بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مركزية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-27: العلاقة الارتباطية بين مركزية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات
المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.332	معامل الارتباط	مركزية الهيكل
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-27) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.332 بين مركزية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مركزية الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

2-2 علاقة الارتباط بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-28: العلاقة الارتباطية بين رسمية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات

المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.514	معامل الارتباط	رسمية الهيكل
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-28) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.514 بين رسمية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

2-3 علاقة الارتباط بين بعد تعقيد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-29: العلاقة الارتباطية بين تعقيد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات
المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.228	معامل الارتباط	تعقيد الهيكل
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-29) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.228 بين تعقيد الهيكل والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل والفعالية التنظيمية.

3-علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والفعالية: تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة على أنه "هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والفعالية في المؤسسات المبحوثة"، ونتائج الفرضية موضحة في الجدول: الجدول رقم 4-30: العلاقة الارتباطية بين الخيار الاستراتيجي والفعالية في المؤسسات المبحوثة

الفعالية	المحور	
0.527	معامل الارتباط	الخيار الاستراتيجي
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-30) أن معامل الارتباط قدر ب0.527 للمتغيرين بين الخيار الاستراتيجي والفعالية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية والتي فحواها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والفعالية في المؤسسات المبحوثة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات علاقات الارتباط إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

3-1 علاقة الارتباط بين خيار الاستراتيجية المنقبة والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المنقبة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-31: العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المنقبة والفعالية التنظيمية في المؤسسات

المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.609	معامل الارتباط	خيار الاستراتيجية
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	المنقبة
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-31) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.609 بين مركزية الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المنقبة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

2-3 علاقة الارتباط بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-32: العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية في المؤسسات

المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.516	معامل الارتباط	خيار الاستراتيجية
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	المحللة
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-32) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب0.516 بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

3-3 علاقة الارتباط بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-33: العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية في المؤسسات

المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.304	معامل الارتباط	خيار الاستراتيجية
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	المدافعة
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-33) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بـ 0.304 بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجية المدافعة والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة. 3-4 علاقة الارتباط بين خيار الاستراتيجية المستجيبية والفعالية التنظيمية: كانت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها " هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجي المستجيبية والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-34: العلاقة الارتباطية بين خيار الاستراتيجي المستجيبية والفعالية التنظيمية في

المؤسسات المبحوثة

الفعالية التنظيمية	المحور	
0.343	معامل الارتباط	خيار الاستراتيجي
** 0.000	مستوى المعنوية (Sig)	المستجيبية
** دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01		

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-34) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بـ 0.343 بين خيار الاستراتيجية المستجيبية والفعالية التنظيمية، كما بلغت القيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتضمن على أنه هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خيار الاستراتيجي المستجيبية والفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

المطلب الثالث: اختبار العلاقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة

من خلال هذا المطلب يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقات التأثيرية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة وذلك على النحو التالي:

1- علاقة التأثير بين الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي: شملت الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات اختبار العلاقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة على أنه "هناك تأثير إيجابي ذو

دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة"، حيث كانت نتائج هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-35: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.877	1	1.877	20.188	*0.000
الخطأ	9.761	105	0.093		
الكلي	11.638	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-35) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (20.188) أكبر من قيمتها الجدولية (3.94)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-36: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الهيكل التنظيمي	0.351	0.151	0.402	0.078	0.402	4.493	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-36) أن معامل التحديد بلغ 0.151، مما يعني أن 15% من تباين المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) مفسر من طرف الهيكل التنظيمي، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (4.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر ب 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة". وتتنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات علاقات التأثير إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة؛
 - الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى المركزية في الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.
- ولدراسة هذه الفرضيات الفرعية قمنا أولاً باستخدام تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثرب أبعاد الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة لاختبار هذه الفرضيات الفرعية كما يلي:

الجدول رقم 4-37: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.905	3	1.302	17.337	*0.000
الخطأ	7.733	103	0.078		
الكلية	11.633	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (3 ، 103) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.70					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss.					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-37) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (17.337) أكبر من قيمتها الجدولية (2.70)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-38: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرسمية	0.261	0.336	0.579	0.51	0.432	5.099	*0.000
المركزية	0.179			0.52	0.296	3.427	*0.000
التعقيد	0.101			0.27	0.162	1.027	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (3 ، 103) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss.							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-38) أن معامل التحديد بلغ 0.336 ، مما يعني أن 33% من تباين المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) مفسر من طرف أبعاد الهيكل التنظيمي، كما أن قيمة T المحسوبة لأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد) قدرت بـ (5.099، 3.427 ، 1.027) على التوالي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H₀ إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية ونقبل بالفرضيات الفرعية البديلة التي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) على الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

2- تحليل الانحدار الخطي البسيط لآثر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة: من أجل التأكد من مدى صحة فرضية أثر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة، تم الاعتماد أولاً على تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية:

الجدول رقم 4-39: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي

على فعالية المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.064	1	3.064	8.564	*0.000
الخطأ	37.567	105	0.358		
الكلية	40.631	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-39) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (8.564) أكبر من قيمتها الجدولية (3.94)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-40: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على فعالية

المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الهيكل التنظيمي	0.449	0.375	0.612	0.153	0.612	2.926	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-40) أن معامل التحديد بلغ 0.375، مما يعني أن 37% من تباين المتغير التابع (الفعالية) مفسر من طرف الهيكل التنظيمي، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (2.926) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر ب 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على فعالية في المؤسسات المبحوثة " .

وتنتبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات علاقات التأثير إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى المركزية في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

ولدراسة هذه الفرضيات الفرعية قمنا أولاً باستخدام تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثرب أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة لاختبار هذه الفرضيات الفرعية كما يلي:

الجدول رقم 4-41: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الهيكل

التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13.102	3	4.367	16.340	*0.000
الخطأ	27.529	103	0.267		
الكلي	40.631	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (3 ، 103) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.70					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss.					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-41) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (16.340) أكبر من قيمتها الجدولية (2.70)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-42: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرسمية	0.489	0.322	0.568	0.121	0.097	5.066	*0.000
المركزية	0.242			0.138	0.099	2.453	*0.000
التعقيد	0.085			0.111	0.052	1.650	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (3 ، 103) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss.							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-42) أن معامل التحديد بلغ 0.322 ، مما يعني أن 32% من تباين المتغير التابع (الفعالية) مفسر من طرف أبعاد الهيكل التنظيمي، كما أن قيمة T المحسوبة لأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد) قدرت بـ (5.066، 2.453، 1.650) على التوالي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية ونقبل بالفرضيات الفرعية البديلة التي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة: من أجل التأكد من مدى صحة فرضية أثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة، تم الاعتماد أولاً على تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية:

الجدول رقم 4-43: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.275	1	11.275	40.327	*0.000
الخطأ	29.356	105	0.280		
الكلية	40.631	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-43) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (40.327) أكبر من قيمتها الجدولية (3.94)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-44 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الخيار الاستراتيجي	0.984	0.277	0.527	0.155	0.527	6.350	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (1 ، 105) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-44) أن معامل التحديد بلغ 0.277 ، مما يعني أن 27% من تباين المتغير التابع (الفعالية) مفسر من طرف الخيار الاستراتيجي، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (6.350) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر ب 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ". وتتبع عن الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات علاقات التأثير إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخيار الاستراتيجية المنقبة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخيار الاستراتيجية المحللة التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخيار الاستراتيجية المدافعة التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخيار الاستراتيجية المستجيبة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

ولدراسة هذه الفرضيات الفرعية قمنا أولاً باستخدام تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثـر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة لاختبار هذه الفرضيات الفرعية كما يلي:

الجدول رقم 4-45 : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الخيار

الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	16.409	4	4.102	17.275	*0.000
الخطأ	24.222	102	0.237		
الكلي	40.631	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (4 ، 102) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.46					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-45) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (17.275) أكبر من قيمتها الجدولية (2.46)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع:

الجدول رقم 4-46 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المنقبة	0.556	0.404	0.636	0.121	0.464	4.609	*0.000
المحللة	0.300			0.138	0.233	2.169	*0.000
المدافعة	0.109			0.111	0.017	0.182	*0.000
المستجيبة	0.220			0.113	0.014	0.178	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائياً عند درجة حرية (4 ، 102) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss.							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-46) أن معامل التحديد بلغ 0.404 ، مما يعني أن 40% من تباين المتغير التابع (الفعالية) مفسر من طرف أبعاد الخيار الاستراتيجي، كما أن قيمة T المحسوبة لأبعاد الخيار الاستراتيجي المتمثلة في (المحللة، المنقبة، المدافعة، المستجيبة) قدرت بـ (4.609، 2.169، 0.182، 0.178) على التوالي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة احتمالها الذي قدر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية ونقبل بالفرضيات الفرعية البديلة التي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الخيار الاستراتيجي (المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة) على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتغيرين (الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي) على فعالية المؤسسات المبحوثة: من أجل التأكد من مدى صحة فرضية أثر الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة، تم الاعتماد أولاً على تحليل التباين للانحدار الذي من خلاله سيتم التأكد من صلاحية النموذج، بعدها نستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية:

الجدول رقم 4-47 : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي) على فعالية المؤسسات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.467	2	5.734	20.447	*0.000
الخطأ	29.163	104	0.280		
الكلي	40.631	106			
قيمة F الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (2، 104) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.09					
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .					

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-47) أن قيمة F المحسوبة التي قدرت ب (20.447) أكبر من قيمتها الجدولية (3.09)، وأن قيمة احتمالها التي بلغت 0.000 تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة 0.05، وعلى إثر هذا يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار مدى صحة هذه الفرضية.

والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي) كمتغيرين مستقلين على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة كمتغير تابع: الجدول رقم 4-48: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي) كمتغيرين مستقلين على فعالية المؤسسات المبحوثة

المتغير	B	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الخيار الاستراتيجي	0.928	0.462	0.679	0.169	0.497	5.474	*0.000
الهيكل التنظيمي	0.123			0.148	0.075	2.829	*0.000
قيمة t الجدولية دالة إحصائيا عند درجة حرية (3 ، 103) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.66							
n=107							
المتغير التابع: الفعالية							
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج Spss .							

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-48) أن معامل التحديد بلغ 0.462 ، مما يعني أن 48% من تباين المتغير التابع (الفعالية) مفسر من طرف الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي، كما أن قيم T المحسوبة للهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي قدرت ب (5.474، 2.829) على التوالي، وهي قيم

أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن القيم الاحتمالية للمتغيرين قدر ب 0.000، وتعتبر أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تشير إلى أن "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المبحوثة".

خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة والمكونة من 6 مؤسسات اقتصادية تعمل في مجال صناعة وتركيب الادوات الكهرومركزية على مستوى ولايات الضاحية الشرقية. وكذا تحديد متغيرات الدراسة (الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية) وبتطبيق برنامج SPSS الذي يضم (المتوسط الحسابي، الأهمية النسبية، مستوى الدلالة، (القيمة الاحتمالية) معامل الارتباط، معامل الانحدار) حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي، دالة إحصائياً.
- هناك تأثير إيجابي بين الاستراتيجية المحللة وعلى الفعالية التنظيمية.
- لا يوجد تأثير إيجابي بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية.
- هناك تأثير إيجابي للتوافق بين الاستراتيجية المنقبة والهيكل المركزي على الفعالية التنظيمية.

خاتمة عامة

خاتمة:

كل شيء متغير والثابت الوحيد في بيئة الأعمال المعاصرة هو التغيير، وعليه فالمطلوب من المؤسسات اليوم أن تؤمن بفلسفة التغيير وأن تعمل بجد على إدارته بفعالية في نظمها وأساليبها، والأهم في رؤيتها لكيفية التعامل والتفاعل مع بيئتها العامة، فالرهان اليوم أصبح مبني على كيفية التحكم في بيئة المنظمة وفهمها باعتبارها مفتاح النجاح الذي لا يمكن من دونه من تحقيق البقاء والنمو والاستمرار، لذا صار من البديهي القول ان أي ميزة تنافسية تنشدها المؤسسة مهما كان هدفها ومجالها لا يمكن أن تحصّ لها إلا بفضل تفاعلها مع بيئتها التي تعمل فيها .

وعلى ضوء المفاهيم والتوجهات التي جاءت بها النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ عدم وجود طريقة موحدة تدار بها منظمات الاعمال ، فان هذه الاخيرة ملزمة بتقييم وتحليل كل العوامل الداخلية من اجل تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية من اجل تحديد التهديدات من اجل تجنبها قدر المستطاع والفرص الموجودة فيه وذلك من اجل الاستفادة منها، بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها وهي النجاح في ظل وجودها.

وبهذا يكون اختيارها صائبا للأهداف العامة، حيث تحتاج المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها اطار هيكل مصمم بشكل جيد، ما يمكن قوله ان هناك علاقة محددة وموحدة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي، وفي اطار هذا فان هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على العلاقة بين التوافق (الاستراتيجية / الهيكل التنظيمي) والفعالية التنظيمية، وقياس مدي تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمة، حيث لم نجد أي محاولة سابقة في السياق الجزائري لتناول هذه المتغيرات، ضمن نموذج واحد رغم اهميتها وحيويتها، لذلك فان هذه الدراسة هي محاولة لإدراك ومعرفة اهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، وكذلك معرفة

طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث ان غياب هذا التوافق سيؤدي الى اداء منخفض او ضعيف، وهذا مت تجسد في هذه الدراسة من الناحية التطبيقية تأكيدا على ما جاء في دراسات سابقة.

ومن اجل تغطية هذه المتغيرات فقد تم تناول الاستراتيجية من حيث مفهومها، كل من **Chandler 1962** و**Child 1971** و**Mintzberg 1979** وحددوا الاستراتيجية كوسيلة لانشاء الغرض التنظيمي، من حيث اهدافها طويلة الاجل، برامج العمل وتخصيص الموارد، وصولا الى تحديد نموذج **Miles & snow 1978** فيما يخص اربع استراتيجيات وهي: المنقبة، المحللة، المستجيبة و المدافعة، والتي تم استخدامها في الدراسة الحالية، حيث يتميز كل نوع من هذه الاستراتيجيات بخصائص تنظيمية معينة، وتوالت الدراسات فيما بعد وكلها اكدت على نموذج **Mils & Snow 1978** ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة **Paruell & M.Menefee 1995** ، **Gimenez 2000** وقمنا بتسليط الضوء ايضا على واحد من اهم المتغيرات التطبيقية التي تتوافق مع الاستراتيجية وهو الهيكل التنظيمي، وقد تم تحديد مفهوم هذا الاخير مجموعة من المفكرين من بينهم **Mintzberg 1994** ، **Livian 2008** ، **P.druker 1974** بانه مجموعة من الموارد لتحقيق الاهداف وغايات المنظمة، وقد تباينت اراء المفكرين والباحثين بخصوص ابعاد الهيكل التنظيمي فمنها تلك التي حددها **Weber 1947** وهي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، ورسمية القواعد والاجراءات، وتلك التي حددها كل من **Miller 1987** ، **Hatch 1997** ، **Daft 2001** ومن حصيللة هذه الدراسات امكننا القول ان عدد الابعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات والتي تاخذ الاهمية النسبية هو ثلاثة ابعاد : الرسمية التعقيدو المركزية والرسمية والتي اعتمدنا عليها في دراستنا الحالية، حيث تحدد هذه الابعاد نوع الهيكل التنظيمي فيما كان عضويا ام النيا، او هيكلا مختلطا يقع بين الهيكل التنظيمي العضوي والالي.

اما المتغير الثالث للدراسة وهو الفعالية التنظيمية، حيث عرفا **Eleni 2005** و **Daft 2013** الفعالية التنظيمية على انها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها، حيث تم الاعتماد على نموذج **Quinn and**

Robrbaugh 1981 لقياس فعالية المنظمات من خلال اربع محاور وهي التركيز على الافراد و المرونة ويشتمل كل محور على عدد من المؤشرات ، ثم جاءت دراسة Balduck and Buelens 2008 لتأكد هي

الاخري على نفس المقاييس التي جاء بها Quinn and Rohrbaugh

وبالاعتماد على ما تقدم إضافة الى الدراسات السابقة ومن اجل توضيح مشكلة الدراسة تم بناء نموذج الدراسة ليمثل شكلا مبسطا للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي ثم تأثير التوافق (استراتيجية/ هيكل) على فعالية المؤسسات المبحوثة.

فالمسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة التطبيقية كان تأكيدا ايضا على ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال، حيث وجدنا انه هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهذا في اطار التوافق (الاستراتيجية/ الهيكل)، وان المنظمات تحقق اعلى فعالية من خلال التوافق، على اعتبار ان المنظمة هي الاطار الذي تتحدد ضمنه الاستراتيجية لتحقيق اهدافها.

وضمن هذه الحدود بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث استطعنا التوصل الى جملة من النتائج منها النظرية ومنها التطبيقية والمتمثلة في:

النتائج النظرية:

- لا يوجد مفهوم محدد وموحد للخيار الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في

المنظمة، وانما هناك نظر ورؤى مختلفة من جانب الباحثين.

- تعد الاستراتيجية كعنصر مهم للإدارة كونها جانب متعلق بالأداء (الكفاءة. الفعالية) في المنظمة

وما يمكن ان تصل اليه مستقبلا.

- يتم بناء الهيكل التنظيمي على اساس الاستراتيجية التي تم اختيارها، وهذه الاخيرة على اساس

الاهداف المحددة.

- تؤكد البحوث النظرية على انه هناك ابعاد عديدة للهيكل التنظيمي، لكن في هذه الدراسة تم التركيز على الابعاد الثلاثة وهي الرسمية، المركزية و التعقيد باعتبارها ذات اهمية وصلة بمشكلة البحث.
- تم دراسة الاستراتيجية من خلال نموذج **Miles and Snow 1978** فيما يخص اربع خيارات استراتيجية والمتمثلة في الاستراتيجية المنقبة ، الاستراتيجية المحللة، الاستراتيجية المستجيبة و الاستراتيجية المدافعة، بالرغم من وجود نماذج اخرى لان نموذج **Miles and Snow 1978** هو نموذج شامل لمعظم التصنيفات الاستراتيجية التي جاء بها معظم المفكرين تحت اسماء مختلفة لما يمكن ان يعتبر نفس الاستراتيجية.
- تختلف معايير الفعالية باختلاف طبيعة المنظمة، وانه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات لقياس مستويات فعاليتها.

- تحقيق مستويات عالية من الفعالية له علاقة بهيكل واستراتيجية المنظمة.

النتائج التطبيقية:

- تتعزز الاستراتيجية المحللة بصورة اكبر من خلال العمليات الرسمية في المؤسسة.
- تؤكد المؤسسات الجزائرية على اهمية الرسمية في العمل وتوجيههم نحو تطبيق القواعد والاجراءات التي تتوافق مع القوانين والانظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق.
- تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسات الجزائرية بعلاقات ايجابية مع الاستراتيجية المحللة، وذلك للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- هناك تأثير ايجابي للاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة وقبل دخولها في اعمال جديدة ان تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية.

- هناك تأثير ايجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد ان العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والاجراءات وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة.
- المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق، وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية بين التوافق والاداء (الفعالية)، أي ان التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، وهذا تأكيدا على نتائج الدراسات السابقة.

التوصيات المقترحة

- على ضوء نتائج الدراسة المستندة على دراسة قطاع الصناعات الكهرومنزلية و بالاعتماد على المصادر العلمية التي تدعم إتباع الخطوات العلمية في الوصول إلى الخيار الاستراتيجي بالاعتماد على الهيكل التنظيمي و كل بعد من أبعاده ، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تجد لها محلا عند الإدارة العليا لمجتمع الدراسة من أجل تطوير هذا القطاع و بهدف تقوية مركزه التنافسي و تعزيز بقائه في السوق و الارتقاء بدوره الريادي في قيادة التنمية .
- زيادة اهتمام المديرين بموضوع الملاءمة و الموائمة بين الاستراتيجيات المختارة و الهياكل التنظيمية المعدة لخدمتها كلما تطلب الأمر ذلك.
- ضرورة إبراز مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بشكل عام و الخيار الاستراتيجي بشكل خاص في قطاع الصناعات الكهرومنزلية عند صياغة قراراتها و تحديد التوجهات المستقبلية و الاستراتيجية الكلية لها.
- ضرورة اعتماد التحليل البيئي مدخلاً و منهجاً لتحديد الخيارات الاستراتيجية لتدعيم و تعزيز قدرات الشركات الصناعية بما يزيد من احتمال نجاحها فضلاً عن ضرورة أخذ القدرات المميزة الداخلية في الحسبان عند تبنيتها لأي خيار استراتيجي لغرض توجيه خياراتها بما يلائم هياكلها التنظيمية بالشكل الذي يدعم قدراتها التنافسية و يمكنها من الاستمرار في بيئتها و تحقيق حصة سوقية جيدة.
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في قطاع الصناعات الكهرومنزلية تبين اعتماد المؤسسات المبحوثة على الاستراتيجية المنقبة كخيار الاستراتيجي وذلك راجع الى بحث المؤسسات دوماً على فرص للنمو في بيئة الاعمال . كما انه هناك تأثير لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المبحوثة .

- ضرورة اعتماد قطاع الصناعات الكهرومنزلية هيكلاً محدداً لصنع الخيار الاستراتيجي يستند إلى التحليل العلمي لعناصر بيئتها الخارجية و خاصة التنافسية منها و كذلك إمكانياتها و مواردها الداخلية والخارجية للوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب والقادر على تلبية احتياجاتها و أولوياتها ، تحقيق أهدافها ، و رفع مستوى الأداء فيها لمختلف المجالات.
- تشجيع أفراد مجتمع الدراسة لتعزيز معارفهم من خلال دورات علمية داخل أو خارج الجرائر تتناسب مع الاختصاص الذي يمارسونه و الشهادة التي يحملونها من أجل رفع كفاءة و فاعلية أداء هؤلاء الأفراد بما يحقق الانسجام التام بين متطلبات الوظائف و المراكز و بين قدرات و مؤهلات شاغليها و هذا يتطلب مجالاً و اهتماماً أوسع للتعاون بين قطاع الصناعات الكهرومنزلية ومراكز البحوث والدراسات في الجامعات المختلفة.
- زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة لملاحظة أي تغيير أو طارئ يحدث عليها بحيث تكون فاعلة تستبق الأحداث ولا تنتظر حدوثها حيث إن الإدارة العليا والوسطى لديهم معلومات مسبقة عنها وعن معالجتها من خلال اتخاذ القرارات المبنية على الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها .
- إن تحقيق حالة التلاؤم بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات الكهرومنزلية ترتبط بالظروف التي رسمت في ظلها ، فعند تغير هذه الظروف فإن الأمر يستلزم من إدارات هذه المنظمات أن تعيد النظر في خياراتها الاستراتيجية وتعمل جاهدة على مواءمة الهيكل التنظيمي لها.
- ضرورة وضع خيارات متعددة وبدائل استراتيجية وحلول ممكنة قبل اتخاذ أي قرار ذي علاقة بالنشاطات و الفعاليات الصناعية ذات التأثير المستقبلي المحتمل لقطاع الصناعات الكهرومنزلية من أجل انتقاء افضل البدائل و أكثرها ملاءمة من خلال استخدام آليات مختلفة في طرح هذه الخيارات
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في قطاع الصناعات الكهرومنزلية تبين ارتفاع درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي التي لم تشكل دافعا إيجابيا على الخيار الاستراتيجي في القطاع لذلك يوصي الباحث بضرورة تخفيف شدة الرسمية المعتمدة في العمل الإداري حالياً و تشجيع الميل نحو اللارسمية وذلك من خلال تخفيض بعض الإجراءات و القواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات و أقسام ووظائف. ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة (أفقية، عمودية، باتجاهين) إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية بما يضمن سرعة الاتصال بالإضافة إلى تحديد قنوات إضافية تستخدم عند الضرورة ويمكن اللجوء إليها عند عجز القنوات المعتمدة.

- لتجنب الآثار السيئة لبعء التعقيد الهيكلي على مجمل أداء أنشطة قطاع الصناعات الكهرومنزلية بشكل عام و على نشاط عملية الخيار الاستراتيجي بشكل خاص ،من الضروري أن تقوم المؤسسات المبحوثة بإدارة نظام معلوماتي جيد و القيام بتطوير و تحسين نظام الاتصالات الداخلية فيها لما في ذلك أهمية كبيرة في تنسيق و تكامل الأنشطة بصورة شاملة وتبسيط الإجراءات و التنسيق بين جميع نشاطات و فعاليات المنظمات.

افاق الدراسة

لقد حاولنا مما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي تمكنا من الحصول عليها عن طريق الدراسة التطبيقية، ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها نجد ان هذا الموضوع ذو اهمية بالغة وكبيرة ومجال واسع للبحث، لذلك نعتبر دراستنا هذه كانطلاقة لبناء مواضيع اخرى ذات علاقة بها يمكن ان تساهم أكثر في اثراء البحث العلمي، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على امل ان نلفت انظار الباحثين لمعالجتها

- التوسع في دراسة طبيعة العلاقة بين عملية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في منظمات خدمية أو إنتاجية أخرى.

- إجراء دراسة مماثلة لمنظمات القطاع المصرفي لوجودها في بيئة شديدة التنافس وخصوصا في الظرف الحالي للبلد وما يشهده من عدم استقرار ، وما يتطلبه القطاع المصرفي من خيارات استراتيجية مرنة تكون قادرة على مواجهتها.

- دراسة وظائف إدارية أخرى مثل التنفيذ الاستراتيجي أو الرقابة الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي في المنظمات المختلفة

قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار الاشعاع، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
3. أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993.
4. أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
5. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
6. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
7. اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، 1998.
8. آل علي رضا صاحب ابو حمد ، والموسوي سنان كاظم ، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2001.
9. أوما سيكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز ، السعودية المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998.
10. بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
11. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
12. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
13. جاكسون ، جون ه ، وآخرون ، 1988 : نظرية التنظيم ، منظور كلي للإدارة ، ترجمه خالد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية.
14. جروان فتحي عبد الرحمن، الابداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الابداعية، دار الفكر عمان، الأردن، 2002.
15. جوهر صلاح الدين، مقدمة في الادارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1974.
16. حريم حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 1997.
17. حريم حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
18. حريم حسين، ادارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد، عمان، الاردن، 2003.
19. حريم، حسين، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

20. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة : الهيكل وإجراءات العمل ، الطبعة الثانية، دار حامد عمان،الأردن، 2000.
- 21.خطاب عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد و العشرين، ط4 ، دار الفكر العربي للتوزيع، عين الشمس،مصر،2001.
- 22.الخفاجي نعمة، الفكر الاستراتيجي قراءة معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 23.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 24.خليل نبيل مرسي، التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة العربية ، القاهرة ، مصر، 1994.
- 25.داغر منقذ محمد وصالح عادل حرحوش،نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق ، .
- 26.الدهان ، أميمة ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفيدي ، عمان ، الأردن ،1992.
27. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي :مفهومه وأدواته و أساليبه، دار الفكر،الأردن، 2001.
- 28.الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
29. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2005.
- 30.السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 31.السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1985، ص 228 .
- 32.السيد اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر ، 2000.
- 33.شريف على، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة الثانية، 1998 .
- 34.الشماع ، خليل محمد حسن وحمود،خضير كاظم،نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة،بغداد، 1989 .
- 35.الشماع خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، 2000 .
- 36.الشواف سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية اطار مقترح، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية، 1989.
- 37.الشيخ سالم فؤاد واخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة التاسعة، مركز الكتب الأردني، 2009.
- 38.صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 216.

39. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2011.
41. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
42. طرطار احمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
43. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
44. العاني نور الشريف و العزاوي نجم عبد الله، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
45. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
46. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2004.
47. عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
48. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، عمان، الاردن، 2002.
49. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الرابعة، 2008
50. الغالبي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
51. غسان عيسى العمري، سلوى امين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
52. الفريجي نعمة حيدر غالي و محسن عبد علي، القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010.
53. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
54. فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2000.

55. فلاح حسين عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
56. فيفتر جون و شيروود فرانك، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي و خير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية للنشر والطبع، القاهرة، مصر، 1965.
57. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
58. الكرخي مجيد، الإدارة الاستراتيجية عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
60. محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999.
61. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008.
62. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
63. محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، السعودية: العبيكان للطباعة والتوزيع، 1995.
64. محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والاسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
65. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010.
66. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2010.
67. مخامرة محسن واخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة الشرق الاوسط للطباعة، مركز الكتب الاردني، الطبعة 6، 2000.
68. المدهون موسي توفيق، الجزراوي ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات العربية الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
69. مساعدة ماجد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
70. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، مصر، 2002.
71. مصطفى احمد، الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الارهاب، مجلة الفكر الشرطي القيادة العامة للشرطة الشارقة، المجلد 8 العدد 2، الشارقة 1999.
72. المغربي كامل محمد: الإدارة والبيئة السياسية العامة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013.

73. المليجي إبراهيم عبد الهادي، استراتيجيات و عمليات الادارة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2002.
74. موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995.
75. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.
76. مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
77. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
78. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
79. النجار فريد، النظم والعمليات الادارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1977.
80. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2016.
81. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
82. الوليد بشار، الادارة الاستراتيجية مفاهيم عصرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- الرسائل والأطروحات:
83. البراوري عمر حسين ويسى، دور التوجيه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.
84. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الادارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الادارة العامة للمرور وادارة الجنسية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الادارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2007.
85. الجعدي فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2002.
86. خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997-1998.
87. خليف لينا، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، 2008.
88. الساداني احمد سليمان محمد، تأثير التقنية في الهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 1989.

89. سليمان احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي و انعكاساته الخيار الاستراتيجي لمنظمات الاعمال دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
90. العامري فاضل عباس، دور نظم المعلومات الادارية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1998.
91. العاني أثير أنور شريف ، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق، 2002.
92. العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، غير منشورة، 1998.
93. العايدى ، كريم نايف ، أثر التكنولوجيا في التركيب التنظيمي ، وفق النظرية الموقفية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1992.
94. عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
95. العزاوي سامي فياض سمير، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا، دراسة تطبيقية في شركات الاسكان والتعمير، اطروحة دكتوراه ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، غير منشورة، 1998.
96. قريشي نجاة، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006.
97. المرهضي سنان غالب رضوان، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق، 1996.
98. مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
99. النعيمي صلاح عبد القادر احمد، التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2000 .

المجلات:

100. ال ياسين محمد محمد حسن، الأهداف الاستراتيجية المفهوم والخصائص، مجلة الرشيد المصرفي ، شركة الأنعام للطباعة المحدودة ، العراق ، العدد(3)، 2001 .

101. خضير نعمة عباس وآخرون، البيروقراطية والاعترايب التنظيمي، دراسة تطبيقية في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، العدد (25)، المجلد 8، 2001 .
102. داودي طيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
103. الشمري محمد جبار، العابد علي عبد الرزاق، استخدام نظم المعلومات الادارية (MIS) في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة تحليلية لعينة من القطاع المصرفي الخاص، مجلة دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 2، 2006، ص 73 .
104. الشبخلي زينب يوسف محمد، الأبعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002.
105. الصابر سالم سليمان وعلي صباح حميد، الاستراتيجية وهيكل المنظمة حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية الرافدين، دورية فصلية تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، العراق، المجلد 26، العدد 74، 2004.
106. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 55، جويلية 1987.
107. الطحيح سالم مرزوق ومحمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، منشورات معهد الإدارة العامة-مسقط، سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر، 2003.
108. عبد السلام ابراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز الدراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
109. عبد المليك مزهودة، التفكير الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT الي نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الرابع، جامعة بسكرة، 2003.
110. العزاوي نجم عبدالله، والعاني نور شريف، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (4) المجلد (1)، بغداد، العراق، 2002
111. العزاوي، نجم عبدالله، والعاني، نور شريف، 2002: التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (4)، المجلد (1)، 2002.
112. عون الله صلاح الدين، مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد 54، 1987.

113. الغالبي طاهر سعيد، فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتحدد الاساليب، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 10، 1995.
114. الغالبي طاهر محسن، الزيادي عبد العظيم جبار، اهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة اور للصناعة الهندسية)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، 2002.
115. مؤيد سعيد السالم، نازم محمود ملكاوي، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، المجلد 31 ، العدد 1، 2004.
116. النجار دحلة مهدي محمود، اثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة دراسة ميدانية في شركة واسط للصناعات النسيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 41، اكتوبر 2002.
117. النعيمي فلاح، وخضير نعمة: الحجم، الاستراتيجية، التركيب التنظيمي، مدخل موقفي دراسة ميدانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة العامة العدد 22، 1990.
- الملتقيات:**
118. حسين الدوري، الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري، المؤتمر العربي الاول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، الفترة 16-18 افريل 2008.
119. عبد الله محمد الخياط: التحليل الاستراتيجي، الملتقي العربي الاول حول: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الفترة 8-10 جانفي 2007.
120. عماري عمار واخرون، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقي الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و28 سبتمبر 2005.

ا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Livres:

121. Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab, Batna, 1997.
122. Ansoff, H.I., "Implementing Strategic Management", 1st.Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984 .
123. Barnard, C, **The functions of the executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.
124. Bean, William ,**strategic planning that makes things happy**". Human Resources Development press, Inc., 1993.

125. Boseman , G.; Phatack, A., "**Strategic Management**", 2th ed., New York, John Wiely, 1989.
126. Burack , Elmer H. & Mathys , Nicholas J., "**Inperoduction to Management : Acareer erspective**", Printce by Johnwiley & Sons , Inc.m U. S. A ,1982.
127. Burns , Tom , & Stalker , G.M., "**Mechanistic and Organic systems , A part of organization structures Behavior by Litterer**" , Joseph Ajohn wiley and Sons , Inc. , Canada,1980.
128. Burns , Tom , & Stalker , G.M.: "**Mechanistic and Organic systems , A part of organization structures Behavior by Litterer**" , Joseph Ajohn wiley and Sons , Inc. , Canada ,1980 .
129. Cameron, K. **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**. administrative- Science – Quarterly. 1978.
130. Certo Samuel Certo, Samuel C. and Peter J. Paul, "**Strategic Management: A Force on Process**", McGraw-Hill, New Jersey, 1990.
131. Chandler, A.D., "**Strategy and Structure**", Cambridge Masschutts: The M.I.T Press, 1962 .
132. Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, Libraire Vuibert, Septembre, Paris, 2006 .
133. Daft , Richard L., "**Organization Theory and Design**" , west Publishing . co., U.S.A,2001.
134. Daft, R,Organization theory and design. 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA,2013.
135. Daft, R., "**Organization Theory and Design** ", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001.
136. Daft, R.L, **organization theory and design**, 4th ed., (saintpaul: west publishing company),1992.
137. Daft, R.L.," **Organization Theory and Design**", 7th ed., South-Western College, USA ,2001.
138. Daft, Richard L., "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio ,2001.
139. Daft, Richard L., (2004), " Organization Theory and Design" , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A,2004.
140. David , F, " Management concepts and cases "8th ed., prentice Hill inc 2001.
141. David ,Fred R, **Strategic Managment : Concepts & Cases** : New Jersey Pretice Hall. Inc. 2009.
142. David F., "**Strategic Management- Concepts & Cases**", 8th ed., New Jersy, Prentic-Hall, 2001.
143. David, F., "**Strategic Management- Concepts & Cases**", 8th ed., New Jersy, Prentic-Hall, 2001.
144. Desreumaux.A, **Introduction à la gestion des entreprises**, éd, Armand colin, paris, 1992.
145. Dess, Gregory G. and Miller, Alex, "**Strategic Management**", International Edition, 1993.
146. Dess.G G et al **Strategic Management** , Mc Graw-Hill, 2005.
147. Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999.
148. Engle, Allen D, An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness,1990.
149. Federation union Report, "**the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers**" Prentice- Hall international, U.S.A,1997.
150. Gibson , James I & et .al, "**Organizations , Behavior , Structure , Processes**" , McGraw – Hill Irwin , U.S.A ,2003.
151. Glueck W.; Jauch, L., "**Business Policy and Strategic Management**", 3rd ed., New York, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1988.

152. Grant, R., "**Contemporary Strategic Analysis: Concepts, techniques, applications**", 3rd ed., London: Blackwell, 1998.
153. Griffin, R. W., "**Management**", 4th Ed., Houghton Mifflin Com., Boston: U.S.A, 1993.
154. Griffin, R., "**Management**", 6th ed., Boston, Houghton Mifflin, 1999,
155. Guleck, WF. Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book, Co 1980.
156. H. Minitzberg :**Structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18 ed, 2005.
157. Hach M , **Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives** , Great Britain, 1997,
158. Hall , Richavd H, "**Organization Structure and process , Process and Outcomes**" , 5ed , Prentic – Hall of India Private limited New Delhi ,1992.
159. Hatch , Mary Jo , "**Organization Theory** , modern , Symbolic , and Postmodern Perspectives" , Oxford University Press , Great Britain,1997.
160. Hellrigell , Don ; Sloccum , John ; Woodman , Richard, "**Organizational behavior** " ,9th edition , South-Western Collage , Ohio , USA ,2001.
161. Higggin , James .Organizational Policy And Strategic Managment, 3 ed , Prentice- Hall international, U.S.A. 1986.
162. Hunger, j.d. and wheelen, t.l , "**strategic management**" 6 th edition, an imprint of addison wesley longman.inc,1997.
163. Ivancevich, J.M Lorenzi.P Skinner, S.J & Grosby,P.B., , "**Management, Quality & ompetitiveness**,2007.
164. Jamrog ,Jay J. & Overholt, Miles H., Measuring Organizational Effectiveness,2004.
165. Jean Brillman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001 .
166. Johnson & Scholes **Exploring Corporate Strategy**, 03rd ed , Prentice Hall International, 1993.
167. Johnson, G.; Scholes, K., "**Exploring Corporate Strategic: Text and cases** ", 4th ed., Europe, Prentice-Hall, 1997.
168. Jones , Gareth, "**Organizational Theory Text & Cases** " , 3rd Edition , prentice Hall , Inc. , New Jersey ,2001.
169. Jones, G. R., "**Organizational Theory: Text And Cases**", 4th Ed., Prentice-Hall, New Jersey, 2003.
170. Jones, G.R. "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.,1995.
171. Kast , Fremont E & Rosenzweig , James E , "**Organization and management**" , **Asystems and contingency Approach** , 3ed , McGraw – Hill , Inc., Tokyo, 1979 .
172. Katz,R.L.,"**Cases and Concepts in Corporate Strategy**",1st.ed.,New Jersey,Prentice Hall,Inc1970.
173. Katz,R.L.,"**Cases and Concepts in Corporate Strategy**",1st.ed.,New Jersey,Prentice Hall,Inc1970.
174. Kuehl,c and lamping,p.(1990)"**small business planning and managment forth worth,the dryden press**,new york,london,
175. Lawrence, E, , "**Strategic Thinking** : A discussion paper .www.psc-cfp.gc.ca.,2008 .
176. Luthans , Fred , "**Organizational Behavior**" , 2ed , McGraw – Hill , Inc., Tokyo,1977.
177. Macmillan H, & Tampoe M, **Strategic Management Process Content and Implementaon**, Oxford Univ, Press, Inc, 2000.
178. Michel kalika et d'autre, **Management : strategie et organisation**, (Edition vuibert, 4eme édition, Paris, 2002.

179. Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances**, Edition ECONOMICA, Paris, 1988.
180. Mintzberg , Henry , "**The Structure of organization**" , Printce – Hall , Inc. New York, 1979.
181. Mintzberg .H, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
182. Mintzberg,H," **The Fall & The Rise of Strategic Planning** ", Harvard Business Review ,2004 .
183. Narayanan, V.K. & Hath R, "Organizational Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin Inc., USA ,1993 .
184. Narayanan, V.K. & Hath R., "Organizational Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin Inc., USA ,1993 .
185. Nicole aubert et d'autre, **Management : aspect humain et Organisationels** (Edition puf fandamantal, paris, 1992.
186. Pearce,J-A.and Robinson,R.B.,"**Strategic Management**",2nd Ed.,Richard,D.Irwin.Inc.,1985.
187. Perspective", Oxford University Press, Inc., New Jersey, 1997.
188. Pitts R & lei D **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**, West pub, 1996.
189. Pitts, R.; Lei, D.," **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**" , USA, West Publishing Co., 1996.
190. Porter, M.,"**Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors** ", New York, Free Press, 1980.
191. Robbins , Stephen , (1987) : "**Organization Theory**" , Englwood cliffs , prentic – Hall company , New Jercy ,1987.
192. Robbins , Stephen P, "**Organization Theory , Structure , Design , and Applications**" , Prentce Hall , Englewood Cliffs , New York ,1990 .
193. Robbins S & Coulter M , **Management**, 6th ed., Prentice-Hall, Inc., N.J, 1999.
194. Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary,"**Management**",6th ed,New Jersey Prentice-Hall,Inc.,1999.
195. ¹Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary,"**Management**",6th ed,New Jersey Prentice-Hall,Inc.,1999 .
196. Robbins, S. P., "**Organization Theory: Structure, Design and Application**", 2nd ed, Prentice-Hall, International, Inc., New Jersey, 1987.
197. Robbins, S., "**Organization Theory :structure, Design and applications**" prentice Hall, Inc New Jerisy ,1990.
198. Robinson , Jr & Pearce II,& Richard B, **Formulation Implementation and Contrl of Competitive Strategy**, 8th ed, Irwin Mc Graw, Hill Companies Inc, New York, 2003.
199. Rue, L.; Holland, P.,"**Strategic Management: Cocepts & Experiences**" , 2th ed. ., USA, Mc Graw-Hill, Inc., 1989,
200. Sandra Charreire, **Petit et d'autre Management**, Edition sylvie burucoa, Paris, 2007 .
201. Sekaran, U., **Research methods for business: A skill building approach**, 4th Ed, INDIA: Wiley India Edition, 2007,
202. Stoner,James ,A.Freeman,R.Edward."**Management**",5th ed ., Englewood Cliffs,N.F., Prentice-Hall .Int.Inc.1992.
203. Taylor ,B **Intorducting strategic Management**, Long- Range Planning, 1973 , P 113.
204. Thompson A, & Strickland J, **Strategic Management Cncepts and Cases** 11th ed Mc Graw Hill, 1999.

205. Thompson John L , **Starategic Management Awareness and Change** 3rd ed International Thomson Publishing Co UK 1994.
206. Thompson, A., Strickland, A. J., "Strategic Management Concepts And Cases", 13th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A, 2003.
207. Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.
208. Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.
209. Thompson, A.; Strickland, J., "Strategic Management Concepts and Cases", 11th ed., Irwin, Mc Graw-Hill Co., 1999.
210. Tugrul Atmmir, Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998.
211. Wheelen, L.; Hunger, J., "Strategic Management and Business Policy", Addison Wesley Publishing Co., Inc., 1997.
212. Wheeln, T. L., Hunger, J. D., "Strategic Management And Business Policy", 5th Ed., Addison-Wesley Publishing Com., U.S.A., 1999.
213. Wright , Patrick M.& Noe , Raymond A, "management of organization" , Irwin , McGraw Hill , Inc. , U. S. A, 1996.
214. Wright , Patrick M.& Noe , Raymond A.: "management of organization" , Irwin , McGraw – Hill , Inc. , U. S. A, 1996.
215. Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A.. "Strategic Management: concepts", Prentice- Hall international, U.S.A, 1998.
216. Yves Chirouze: le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995.
2. **Revues :**
217. Bouhelal, F, & Kerbouche, M, **La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L'Efficacité Organisationnelle.** European Scientific Journal, 11(23), 2015.
218. Burgelman, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporation Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management, Review, Vol.8, 1983 .
219. Chakravarthy, B.S & Lorange P, " **Managing the Strategy Process** : a farme work for A Multi business Firm , Sloan Management Review , Vol.36, 2004 .
220. Grinyer. P. H. & Yasai-Aradekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, 1981.
221. Hall, D.J and Saias, M.A., "Strategic Follows Structure", Strategic Structure Management Journal, Vol.1, 1980.
222. Miller, kent & Bromiley , Philip " strategic risk and corporate performance , An analysis of alternative risk measures " **Academy of management Journal** 33(4), 1990.
223. Shipper ,T.,& White, C., " **Linking organizational Effectivenss and Enviro mmental change "Lonng Range planning** , Vol- 16.No3 , June, 1983.
224. son ecrivein, McKinsey, **Conseil en management**, L'essentiel du management, N°42, Aut 1998.
3. **Site web :**
225. ALAIN Dupuis et Richard Dery, **les formes organisationnelles selon henry Mintzberg**, SD (http://helios.liceftelus.Uquebec.ca/res/TEL_UP_IS/ADM_1002_OUTIT_THEOR.PDF), consulter le : 01.04.2018.
226. Fantaine picard ; **la lettre du management et des organisations**, SD ([www.fontaine picard . com/enseignant/](http://www.fontaine-picard.com/enseignant/) management. H.T.M) consulter le 13/05/2018 /

-
227. Gerard Lecrivain; **Management des organisations et stratégie**, 26/06/2005 (www.management.Com/.management desorg / th.ories-des organisation.pdf) consulter le 19.06.2018.
228. J. p. Helfer, **Diagnostic Stratégique et Conjoncture Economique**, In: www.univ-paris1.fr, (13/11/2019).
229. J. p. Helfer, **Diagnostic Stratégique et Conjoncture Economique**, In: www.univ-paris1.fr, (13/11/2019).
230. Manuel Théorique LASTRADA, Méthodes et outils d'analyse stratégique, sur le site web www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf, (20/10/2019).
231. Oshannassy, T **Strategic Thinking: Acontinuum of views and conceptualisation** , www.rmit.edu.au,1999 .

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	58

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	الاستراتيجي_الخيار	التنظيمي_الهيكل	الفعالية	الكل	
N	107	107	107	107	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6785	3,5614	3,7466	3,6622
	Ecart type	,33135	,37901	,61912	,34683
Différences les plus extrêmes	Absolue	,127	,106	,213	,143
	Positif	,072	,101	,110	,077
	Négatif	-,127	-,106	-,213	-,143
Statistiques de test	,727	,606	,713	,543	
Sig. asymptotique (bilatérale)	,393	,611	,478	,562	

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الخيار الاستراتيجي مع الدرجة الكلية لكل بعد

Corrélations

		تحت المؤسسة باستمرار عن فرص مبتكرة لإفتاح فروع جديدة في المناطق التي لا توجد فيها فروع .	تحت المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم منتجات أو تقديم جديدة .	تعمل المؤسسة على مراقبة حركة المنافسين بشكل جيد وتعمل ضمن استراتيجيات واضحة و تنافسية .	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية و جهود البحث والتطوير .	تمارس المؤسسة الأعمال التجارية التي تنصف بالمخاطرة .	المؤسسة لها القدرة على استغلال الفرص المتاحة لها في مجال نشاطها	للمؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل ضمنها	المتنفة
تحت المؤسسة باستمرار عن فرص مبتكرة لإفتاح فروع جديدة في المناطق التي لا توجد فيها فروع .	Corrélation de Pearson	1	,719**	,535**	,559**	,122	,368**	,364**	,742**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,212	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
تحت المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم منتجات أو تقديم جديدة .	Corrélation de Pearson	,719**	1	,762**	,493**	-,022	,350**	,320**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,820	,000	,001	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
تعمل المؤسسة على مراقبة حركة المنافسين بشكل جيد وتعمل ضمن استراتيجيات واضحة و تنافسية .	Corrélation de Pearson	,535**	,762**	1	,483**	,118	,234*	,282**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,227	,015	,003	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية و جهود البحث والتطوير .	Corrélation de Pearson	,559**	,493**	,483**	1	,147	,539**	,526**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,130	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
تمارس المؤسسة الأعمال التجارية التي تنصف بالمخاطرة .	Corrélation de Pearson	,122	-,022	,118	,147	1	,362**	,280**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,212	,820	,227	,130		,000	,003	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
المؤسسة لها القدرة على استغلال الفرص المتاحة لها في مجال نشاطها	Corrélation de Pearson	,368**	,350**	,234*	,539**	,362**	1	,675**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,015	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
للمؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل ضمنها	Corrélation de Pearson	,364**	,320**	,282**	,526**	,280**	,675**	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,000	,003	,000		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107
المتنفة	Corrélation de Pearson	,742**	,703**	,679**	,779**	,493**	,718**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

المحطة	تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها وخدماتها الحالية	تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها وخدماتها الحالية	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة بعد التأكد من ربحيتها	تتأكد المؤسسة قبل الدخول في أعمال جديدة بانها مناسبة	تحاول المؤسسة دراسة التغيرات المطلوبة وان كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لاتخاذ القرار.	تتأكد المؤسسة باكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بحناية قبل الاعتماد عليها	تسعى المؤسسة للمحافظة على رضا الزبائن	تسعى المؤسسة للمحافظة على رضا الزبائن
تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها وخدماتها الحالية	Corrélation de Pearson	1	,330**	,185	,390**	,301**	,274**	,556**
	Sig. (bilatérale)		,001	,057	,000	,002	,004	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة بعد التأكد من ربحيتها	Corrélation de Pearson	,330**	1	,491**	,449**	,593**	,426**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتأكد المؤسسة قبل الدخول في أعمال جديدة بانها مناسبة	Corrélation de Pearson	,185	,491**	1	,404**	,534**	,524**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,057	,000		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تحاول المؤسسة دراسة التغيرات المطلوبة وان كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لاتخاذ القرار.	Corrélation de Pearson	,390**	,449**	,404**	1	,473**	,274**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,004	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتأكد المؤسسة باكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بحناية قبل الاعتماد عليها	Corrélation de Pearson	,301**	,593**	,534**	,473**	1	,630**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تسعى المؤسسة للمحافظة على رضا الزبائن	Corrélation de Pearson	,274**	,426**	,524**	,274**	,630**	1	,712**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,004	,000		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
المحطة	Corrélation de Pearson	,556**	,779**	,721**	,704**	,832**	,712**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

المدافعة	تتمتع المؤسسة بما يحدث خارج مجالها وتحاول جاهدة المحافظة على حصتها السوقية	تحرص المؤسسة على مراقبة إنتاجها وتكاليف الإنتاج لمشتقاتها.	صعوبة في معرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى	تتأكد المؤسسة بشكل رئيسي على المرونة وفاعلية التسليم والجودة لحرص سيطرتها على المناطق التي تخدمها.	تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات وخدمات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها.	تتأكد المؤسسة على كفاءة المنتجات وخدمات التي تقدمها للزبائن.	تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا يفتح فروع جديدة.	تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا يفتح فروع جديدة.
المدافعة	Corrélation de Pearson	-0,064	,633**	-1,106	-,049	,262**	1	,635**
	Sig. (bilatérale)	,513	,000	,277	,618	,006		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تحرص المؤسسة على مراقبة إنتاجها وتكاليف الإنتاج لمشتقاتها.	Corrélation de Pearson	,124	,281**	,105	,185	,262**	1	,514**
	Sig. (bilatérale)	,202	,003	,282	,057	,006		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
صعوبة في معرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى	Corrélation de Pearson	,492**	,037	,475**	1	-,049		,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,703	,000		,618		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتأكد المؤسسة بشكل رئيسي على المرونة وفاعلية التسليم والجودة لحرص سيطرتها على المناطق التي تخدمها.	Corrélation de Pearson	,482**	-,221*	1	,475**	,105		,423**
	Sig. (bilatérale)	,000	,022		,000	,277		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتأكد المؤسسة على كفاءة المنتجات وخدمات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها.	Corrélation de Pearson	-,012	,626**	-,221*	,037	,281**		,626**
	Sig. (bilatérale)	,900	,000	,022	,703	,003		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا يفتح فروع جديدة.	Corrélation de Pearson	,601**	,648**	,157	,492**	,124		,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,107	,000	,202		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتمتع المؤسسة بما يحدث خارج مجالها وتحاول جاهدة المحافظة على حصتها السوقية	Corrélation de Pearson	1	,601**	-,012	,480**	,000		,514**
	Sig. (bilatérale)		,000	,900	,000	,996		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
المدافعة	Corrélation de Pearson	,514**	,648**	,626**	,423**	,514**		1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	107	107	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تغير المؤسسة اساليب عملها استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية	تقوم المؤسسة بتعبير أسعار منتجاتها وخدماتها وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون .	لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطط تنافسية معينة في الوقت الحالي .	لا ترى المؤسسة أي ممرر لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما تقوم المؤسسات الأخرى بهذا الدور .	تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة قبل المؤسسات الأخرى	المسجبية
تغير المؤسسة اساليب عملها استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية	Corrélation de Pearson	1	,337**	-,151	-,221*	,501**	,416**
	Sig. (bilatérale)		,000	,120	,022	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
تقوم المؤسسة بتعبير أسعار منتجاتها وخدماتها وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون .	Corrélation de Pearson	,337**	1	-,203*	-,263**	,300**	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000		,036	,006	,002	,004
	N	107	107	107	107	107	107
لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطط تنافسية معينة في الوقت الحالي .	Corrélation de Pearson	-,151	-,203*	1	,688**	-,080	,671**
	Sig. (bilatérale)	,120	,036		,000	,414	,000
	N	107	107	107	107	107	107
لا ترى المؤسسة أي ممرر لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما تقوم المؤسسات الأخرى بهذا الدور .	Corrélation de Pearson	-,221*	-,263**	,688**	1	-,174	,603**
	Sig. (bilatérale)	,022	,006	,000		,073	,000
	N	107	107	107	107	107	107
تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة قبل المؤسسات الأخرى	Corrélation de Pearson	,501**	,300**	-,080	-,174	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,414	,073		,000
	N	107	107	107	107	107	107
المسجبية	Corrélation de Pearson	,416**	,573**	,671**	,603**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد

Corrélations

		التعليمات والتوجيهات حول اجراءات العمل مدونة ومحددة للجمع	هناك مجموعة مكونة من الأنظمة والقوانين والتعليمات تستند إليها أقسام المؤسسة المختلفة عند أداء وظائفها	القواعد والتنظيمات التي تحكم سلوك الموظفين أثناء تادبة واجباتهم بشكل مستقل عن خصائصهم الشخصية محددة وواضحة	نسب علاقات العمل بين أقسام المؤسسة وفقاً لقرود رسمية محددة	القرارد هي السبل الوحيد للعمال من اجل تحقيق الاتصال فيما بينهم	الرسمية
التعليمات والتوجيهات حول اجراءات العمل مدونة ومحددة للجمع	Corrélation de Pearson	1	,677**	,706**	,635**	,184	,808**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,058	,000
	N	107	107	107	107	107	107
هناك مجموعة مكونة من الأنظمة والقوانين والتعليمات تستند إليها أقسام المؤسسة المختلفة عند أداء وظائفها	Corrélation de Pearson	,677**	1	,745**	,588**	,153	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,116	,000
	N	107	107	107	107	107	107
القواعد والتنظيمات التي تحكم سلوك الموظفين أثناء تادبة واجباتهم بشكل مستقل عن خصائصهم الشخصية محددة وواضحة	Corrélation de Pearson	,706**	,745**	1	,643**	,274**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,004	,000
	N	107	107	107	107	107	107
نسب علاقات العمل بين أقسام المؤسسة وفقاً لقرود رسمية محددة	Corrélation de Pearson	,635**	,588**	,643**	1	,314**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	107	107	107	107	107	107
القرارد هي السبل الوحيد للعمال من اجل تحقيق الاتصال فيما بينهم	Corrélation de Pearson	,184	,153	,274**	,314**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,058	,116	,004	,001		,000
	N	107	107	107	107	107	107
الرسمية	Corrélation de Pearson	,808**	,783**	,847**	,825**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الإدارية العليا أكثر من عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الدنيا	تتأثر أغلب نشاطات ووظائف المصرف بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا .	صياغة اهداف اي قسم او وحدة تنظيمية لا تقع على المسؤول عليها فقط بل تصاع من الاعلى ويكون هو مسؤولا علي تنفيذها فقط	تفرض المستويات الإدارية العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا	العسل في الخاتبات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد ترفع لإدارة العليا	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين عبر الإدارات المختلفة لكي تصل الي الإدارة العليا	المركزية	
عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الإدارية العليا أكثر من عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الدنيا	Corrélation de Pearson	1	,227*	-,039	-,050	-,084	,134	,466**
	Sig. (bilatérale)		,019	,691	,608	,387	,170	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تتأثر أغلب نشاطات ووظائف المصرف بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا .	Corrélation de Pearson	,227*	1	,481**	,404**	,419**	,006	,694**
	Sig. (bilatérale)	,019		,000	,000	,000	,954	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
صياغة اهداف اي قسم او وحدة تنظيمية لا تقع على المسؤول عليها فقط بل تصاع من الاعلى ويكون هو مسؤولا علي تنفيذها فقط	Corrélation de Pearson	-,039	,481**	1	,498**	,466**	,223*	,701**
	Sig. (bilatérale)	,691	,000		,000	,000	,021	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تفرض المستويات الإدارية العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا	Corrélation de Pearson	-,050	,404**	,498**	1	,435**	,364**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,608	,000	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
العسل في الخاتبات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد ترفع لإدارة العليا	Corrélation de Pearson	-,084	,419**	,466**	,435**	1	,184	,644**
	Sig. (bilatérale)	,387	,000	,000	,000		,057	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين عبر الإدارات المختلفة لكي تصل الي الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	,134	,006	,223*	,364**	,184	1	,536**
	Sig. (bilatérale)	,170	,954	,021	,000	,057		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107
المركزية	Corrélation de Pearson	,466**	,694**	,701**	,710**	,644**	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107	107

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بصعوبة جدا نصل بأرائنا و سكاويتنا الى الإدارة العليا بسبب كثرة المستويات الإدارية	تتميز اعمالنا بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات والأداء	كثير من الامور الإدارية والفضية والمسكالت لا يوجد لها تحديد واضح لأسلوب حلها ومعالجتها	نجد صعوبة التنسيق والاتصال بين وظائف وأقسام وحدات المؤسسة لتعدد المواقع	التعقيد
بصعوبة جدا نصل بأرائنا و سكاويتنا الى الإدارة العليا بسبب كثرة المستويات الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,638**	,701**	,656**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
تتميز اعمالنا بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات والأداء	Corrélation de Pearson	,638**	1	,744**	,703**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
كثير من الامور الإدارية والفضية والمسكالت لا يوجد لها تحديد واضح لأسلوب حلها ومعالجتها	Corrélation de Pearson	,701**	,744**	1	,706**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107
نجد صعوبة التنسيق و الاتصال بين وظائف وأقسام و وحدات المؤسسة لتعدد المواقع	Corrélation de Pearson	,656**	,703**	,706**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107
التعقيد	Corrélation de Pearson	,852**	,888**	,896**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات عبارات ابعاد محور الفعالية مع الدرجة الكلية لكل بعد

Corrélations

		الثقة المشتركة والتعاون المستمر هما السائدان بين العاملين والإدارة في شركتنا نتيجة شعورهم بالانتماء	بملاك العاملين مهارات عالية ومنظورة تنعكس في الأداء العالي وتنسجم مع التغيرات في البيئة الصناعية	تشجع المؤسسة العمال بتخصيص حوافر ومكافآت لبعض العمال لدعمهم للعمل وتطوير أدائهم	تشجع المؤسسة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والطول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة	يتم ترقية العاملين الى مناصب جديدة حسب استحقاقاتهم	الروح المعنوية
الثقة المشتركة والتعاون المستمر هما السائدان بين العاملين والإدارة في شركتنا نتيجة شعورهم بالانتماء	Corrélation de Pearson	1	,626**	,233*	,424**	,321**	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,000	,001	,000
	N	107	107	107	107	107	107
بملاك العاملين مهارات عالية ومنظورة تنعكس في الأداء العالي وتنسجم مع التغيرات في البيئة الصناعية	Corrélation de Pearson	,626**	1	,335**	,355**	,290**	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	107	107	107	107	107	107
تشجع المؤسسة العمال بتخصيص حوافر ومكافآت لبعض العمال لدعمهم للعمل وتطوير أدائهم	Corrélation de Pearson	,233*	,335**	1	,607**	,637**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
تشجع المؤسسة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والطول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة	Corrélation de Pearson	,424**	,355**	,607**	1	,702**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
يتم ترقية العاملين الى مناصب جديدة حسب استحقاقاتهم	Corrélation de Pearson	,321**	,290**	,637**	,702**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107	107
الروح المعنوية	Corrélation de Pearson	,660**	,640**	,784**	,845**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تهتم المؤسسة بالورا ت التكوينية لصالح العمال من اجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين إدايتهم.	يستطيع العاملون ان يحصلوا بسهولة على المعلومات التي بحاجونها لتنفيذ العمل	التجديد والتطوير في مختلف المهارات من خال الابتكار باستمرار بما يتسجم مع مستجدات الصناعة	تسعى المؤسسة الى توفير الفرص من اجل تنمية الموارد البشرية	تأهيل_العاملين
تهتم المؤسسة بالورا ت التكوينية لصالح العمال من اجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين إدايتهم.	Corrélation de Pearson	1	,683**	,862**	,786**	,930**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
يستطيع العاملون ان يحصلوا بسهولة على المعلومات التي بحاجونها لتنفيذ العمل	Corrélation de Pearson	,683**	1	,678**	,709**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
التجديد والتطوير في مختلف المهارات من خال الابتكار باستمرار بما يتسجم مع مستجدات الصناعة	Corrélation de Pearson	,862**	,678**	1	,810**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107
تسعى المؤسسة الى توفير الفرص من اجل تنمية الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,786**	,709**	,810**	1	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107
تأهيل_العاملين	Corrélation de Pearson	,930**	,838**	,931**	,913**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		هناك اتفاقاً بين الإدارة العليا والوسطى والادنا والعاملين التشغيليين حول اهداف الشركة	العمليات الداخلية والأنشطة العملية لمؤسستنا منتظمة وكفاءة	هدف مؤسستنا محدد بشكل جيد ، ونعرف ماذا نريد ان نعمل في المستقبل	تسعين المؤسسة بالتكنولوجيا العالية من خال العملية الإنتاجية.	يومن العاملين بأهداف المؤسسة وسعون لتحقيقها	التخطيط_والنمو
هناك اتفاقاً بين الإدارة العليا والوسطى والادنا والعاملين التشغيليين حول اهداف الشركة	Corrélation de Pearson	1	,709**	,617**	,732**	,632**	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
العمليات الداخلية والأنشطة العملية لمؤسستنا منتظمة وكفاءة	Corrélation de Pearson	,709**	1	,699**	,609**	,521**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
هدف مؤسستنا محدد بشكل جيد ، ونعرف ماذا نريد ان نعمل في المستقبل	Corrélation de Pearson	,617**	,699**	1	,642**	,531**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
تسعين المؤسسة بالتكنولوجيا العالية من خال العملية الإنتاجية	Corrélation de Pearson	,732**	,609**	,642**	1	,541**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
يومن العاملين بأهداف المؤسسة وسعون لتحقيقها	Corrélation de Pearson	,632**	,521**	,531**	,541**	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107	107
التخطيط_والنمو	Corrélation de Pearson	,890**	,844**	,827**	,854**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		هناك أنظمة مكنوية واضحة يعمل بموجبها العاملون	قوة العمل ثابتة ومستقرة وظيلة الدوران وكذلك العيادات والإستقلالات داخل المؤسسة	حوادث العمل قليلة في مؤسستنا مقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة	نسبة الضياع بالموارد التي نتعامل بها شركتنا، يعتبر متدنيا مقارنة مع المؤسسات التي نعمل في نفس القطاع .	الثبات والاستقرار
هناك أنظمة مكنوية واضحة يعمل بموجبها العاملون	Corrélation de Pearson	1	,584**	,422**	,391**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
قوة العمل ثابتة ومستقرة وظيلة الدوران وكذلك العيادات والإستقلالات داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,584**	1	,428**	,390**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107
حوادث العمل قليلة في مؤسستنا مقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة	Corrélation de Pearson	,422**	,428**	1	,664**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107
نسبة الضياع بالموارد التي نتعامل بها شركتنا، يعتبر متدنيا مقارنة مع المؤسسات التي نعمل في نفس القطاع .	Corrélation de Pearson	,391**	,390**	,664**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107
الثبات والاستقرار	Corrélation de Pearson	,798**	,800**	,764**	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	107	107	107	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الاطار القانوني

الاطار القانوني للمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide خاص	107	100,0	100,0	100,0

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير قطاع النشاط

قطاع النشاط

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide صناعي	107	100,0	100,0	100,0

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	32	29,9	29,9	29,9
	من 30 الى 40	59	55,1	55,1	85,0
	من 41 الى 50	15	14,0	14,0	99,1
	اكثر من 51	1	,9	,9	100,0
Total		107	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	6	5,6	5,6	5,6
	ليسانس	91	85,0	85,0	90,7
	ماجستير	10	9,3	9,3	100,0
Total		107	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد العمال

عدد العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اكثر من 250	107	100,0	100,0	100,0

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير مدة العمل

مدة العمل في الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5	69	64,5	64,5	64,5
	من 6 الى 10	10	9,3	9,3	73,8
	من 11 الى 15	26	24,3	24,3	98,1
	اكثر من 16	2	1,9	1,9	100,0
Total		107	100,0	100,0	

مدة العمل في المؤسسة ككل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5	45	42,1	42,1	42,1
	من 6 الى 10	30	28,0	28,0	70,1
	من 11 الى 15	27	25,2	25,2	95,3
	اكثر من 16	5	4,7	4,7	100,0
Total		107	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات التكوينية في مجال تخصصك داخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 3 دورات	46	43,0	43,0	43,0
	من 3 الى 5 دورات	47	43,9	43,9	86,9
	اكثر من 6 دورات	14	13,1	13,1	100,0
Total		107	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية في مجال عملك الحالي خارج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 2 دورة	91	85,0	85,0	85,0
	من 2 الى 4 دورات	12	11,2	11,2	96,3
	اكثر من 5 دورات	4	3,7	3,7	100,0
Total		107	100,0	100,0	

تشخيص واقع ابعاد الخيار الاستراتيجي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المنفعة	107	2,14	5,00	3,8985	,51695
المحلاة	107	2,00	5,00	3,9221	,48039
المداخلة	107	2,00	4,43	3,6008	,48929
المستجيبة	107	2,00	4,40	3,1869	,44235
التجارب_الاستراتيجي	107	2,32	4,40	3,6785	,33135
N valide (liste)	107				

تشخيص واقع ابعاد الهيكل التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الرسمية	107	2,20	5,00	3,9738	,54812
المركزية	107	2,00	5,00	3,5358	,52805
التعدد	107	1,25	4,75	3,0841	,98691
الهيكل_التنظيمي	107	2,47	4,60	3,5614	,37901
N valide (liste)	107				

تشخيص واقع أبعاد الفعالية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الروح_المعنوية	107	1,00	5,00	3,7121	,66570
نأهل_العاملين	107	1,00	5,00	3,7266	,86161
التخطيط_والنمو	107	1,00	5,00	3,7757	,67500
الثبات_والاستقرار	107	1,00	5,00	3,7734	,61768
الفعالية	107	1,00	4,72	3,7466	,61912
N valide (liste)	107				

علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي و الفعالية

Corrélations

		الهيكل_التنظيمي	الفعالية
الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,675**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	107	107
الفعالية	Corrélation de Pearson	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و الفعالية

Corrélations

		الخيار_الاستراتيجي	الفعالية
الخيار_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,527**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	107	107
الفعالية	Corrélation de Pearson	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي

Corrélations

		الخيار_الاستراتيجي	الهيكل_التنظيمي
الخيار_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	107	107
الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	107	107

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثـر الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson	
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,527 ^a	,277	,271	,52875	,277	40,327	1	105	,000	1,389

a. Prédicteurs : (Constante), الخيار_الاستراتيجي

b. Variable dépendante : الفعالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,275	1	11,275	40,327	,527 ^b
	de Student	29,356	105	,280		
	Total	40,631	106			

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), الخيار_الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,126	,572		,220	,826
	الخيار_الاستراتيجي	,984	,155	,527	6,350	,631

a. Variable dépendante : الفعالية

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثـر ابعاد الخيار الاستراتيجي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Durbïn-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		Sig. Variation de F
1	,636 ^a	,404	,380	,48730	,404	17,275	4	102	,000	1,350

a. Prédicteurs : (Constante), المستجيبة المنفعة المدافعة المصلحة

b. Variable dépendante : الفعالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,409	4	4,102	17,275	,631 ^b
	de Student	24,222	102	,237		
	Total	40,631	106			

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), المستجيبة المنفعة المدافعة المصلحة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,373	,535		,696	,488
	المنفعة	,556	,121	,464	4,609	,782
	المصلحة	,300	,138	,233	2,169	,632
	المدافعة	-,009	,111	-,007	-,082	,934
	المستجيبة	,020	,113	,014	,178	,859

a. Variable dépendante : الفعالية

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثـر الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,275 ^a	,075	,067	,59815	,075	8,564	1	105	,004	1,349

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

b. Variable dépendante : العمالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,064	1	3,064	8,564	,644 ^b
	de Student	37,567	105	,358		
	Total	40,631	106			

a. Variable dépendante : العمالية

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,149	,549		3,915	,640
	الهيكل التنظيمي	,449	,153	,275	2,926	,704

a. Variable dépendante : العمالية

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثرابعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,568 ^a	,322	,303	,51698	,322	16,340	3	103	,000	1,310

a. Prédicteurs : (Constante), التعميد المركزية الرسمية

b. Variable dépendante : العمالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,102	3	4,367	16,340	,529 ^b
	de Student	27,529	103	,267		
	Total	40,631	106			

a. Variable dépendante : العمالية

b. Prédicteurs : (Constante), التعميد المركزية الرسمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,209	,499		2,421	,667
	الرسمية	,489	,097	,433	5,066	,650
	المركزية	,242	,099	,207	2,453	,516
	التعميد	-,085	,052	-,136	-1,650	,502

a. Variable dépendante : العمالية

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثـر المتغيرين التفسيريـن (الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي) على فعالية المؤسسات

الكهرومنزلية محل الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,531 ^a	,282	,268	,52954	,282	20,447	2	104	,000	1,382

a. Prédicteurs : (Constante), الخيار الاستراتيجي, الهيكل التنظيمي

b. Variable dépendante : الفعالية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,467	2	5,734	20,447	,637 ^b
	de Student	29,163	104	,280		
	Total	40,631	106			

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), الخيار الاستراتيجي, الهيكل التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,104	,637		-,163	,871
	الخيار الاستراتيجي	,928	,169	,497	5,474	,637
	الهيكل التنظيمي	,123	,148	,075	,829	,489

a. Variable dépendante : الفعالية

قيم معاملات (kruskal-wails) للفروق بين عينات مجتمع الدراسة

Tests statistiques^{a,b}

	المنقبة	المحلاة	المدافعة	المسجبية
H de Kruskal-Wallis	35,125	26,732	41,755	19,204
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العيار_الاستراتيجي

Tests statistiques^{a,b}

	الرسمية	المركزية	التحفيد
H de Kruskal-Wallis	17,982	14,174	8,912
ddl	1	1	1
Sig. asymptotique	,000	,000	,003

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الهيكل_التنظيمي

Tests statistiques^{a,b}

	الروح_السعودية	تأهيل_العاملين	التخطيط_والنمو	التنات_والاستقرار
H de Kruskal-Wallis	62,655	67,981	53,763	58,086
ddl	3	3	3	3
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الفعالية