



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2017

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية وبنوك

## مذكرة بعنوان:

تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية

دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية وبنوك "

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ(ة):

أحلام بوزيد

فؤاد وشاش

يسمينه حموش

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هشام مزهود

السنة الجامعية: 2016/2017

# إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من انتظرتني تسعة أشهر واستقبلتني بفرحتها وبدموعها وربتني على حساب صحتها والتي ستبقى أعظم حب بقلبي للأبد أمي "خضرة".

إلى الذي يزداد حبي له كل يوم أبي العزيز "الدرجي".

إلى من جعلت أيامي ربيعا لا ينتهي ورسمت شمسا ساطعة في دروبي أخواتي "سميرة، جميلة، زكية، هدى، هناء، فاطمة".

إلى آخر عنقود أخي الصغير والوحيد "بوبكر".

إلى رفيق دربي في الحياة خطيبي "الخضر" وعائلته.

إلى جدتي الغالية "فطيمة" أطال الله في عمرها.

إلى عصفير المستقبل وإشراق الحياة "يسرى، انتصار، ياسر، علي، رهن".

إلى إخوتي التي لم تلههم أمي "يسمينة، صونيا، حليلة، بشرى، منى، هدى، عائشة مريم، شهرة،

أمال، بسمة، ريمة، جوهرة، مباركة، إلهام، حيزية".

## أحلام

## إهداء:

أبدأ الكلام بلفظ الجلالة "بسم الله الرحمن الرحيم" وأحمده على هذا كثيرا، كما في الآية الكريمة: ".... الحمد لله رب العالمين الرحمن الرحيم...." \*سورة الفاتحة\*

- أهدي هذا العمل والنجاح إلى من سهرت الليالي على تربيتي وتنتظر ملاقاتي والدمع على الخد وبدعائها شققت طريق نجاحي ولا أجد كلمة أناديها بها أمي الحبيبة الغالية قرّة عيني "فريدة".

- إلى من تحمل عناء معيشتي ودراستي وتنقلني ومن تعلمت منه معنى الصبر والحب والسلوان أبي الغالي "عمر" أقول "أبا حلمت به الفتيات وأنا بنت حظيت به دوما".

- إلى من لم تلدني وجعلت أيام طفولتي أنهارا إلى من علمتني البر والتربية جدتي الغالية "شريفة".

- إلى من تقاسم معي أفراحي وهمومي وجعل أيامي وحياتي ربيعا أخضرا أخواتي: بسمة ريمة، مروة، روفيدة، وأسأل الله عز وجل أن يمنحهن فرحة البكالوريا والتعليم الابتدائي آمين، آمين رب العالمين.

- إلى من اشتعلت أعيننا لهم وآمالنا بهم وتكتمل أعمارنا معهم إن شاء الله أخوايا العزيزين "محسن" و "صهيب".

- وإلى من كان سندي في إنجاز هذا البحث ورسم لي معالم النجاح والصمود أستاذي الغالي "عمار". - وإلى رفقاء دربي في الحياة صديقاتي: أحلام، حبيبة، جازية، شهرزاد، مريم، أمل، شبيلة، بشرى، منى، أحلام، راوية، صونيا، وإلى جميع الأعمام والأخوال حفصهم الله وإلى جميع من يحمل لقب حموش وحاج مخناش.

شكر وعرّفان:

أولا نحمد الله العليّ القدير بأعظم أسمائه في اللوح المحفوظ وأتم أسمائه في الإنجيل قدرا وأرفع أسمائه في القرآن ذكرا على أعظم النعم التي وهبنا إياها من غير حول ولا قوة والذي وفقنا في هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء سيدنا محمد عليه أفضل صلوات الله وسلامه:

نتقدم بهذه الكلمة "شكرا" التي تحمل بين طياتها كل معاني الشكر والعرّفان ومعاني التقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف "وشاش فؤاد" على ما قدمه لنا من توجيهات ومساعدات وجهود وإلى أعضاء المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا البحث وإثرائه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

رقم الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	شكر وعرقان
VI V IV	فهرس المحتويات
IV VIII VII	فهرس الجداول
XII X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ-ب-ج-د-ه-و-ز	مقدمة عامة
64-2	الفصل الأول: الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في المؤسسة
2	تمهيد
28-3	المبحث الأول: مدخل الاستراتيجية في المؤسسة
7-3	المطلب الأول: التطور التاريخي للاستراتيجية ومفهومها
10-7	المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية وخصائصها
14-10	المطلب الثالث: مستويات وأنواع الاستراتيجية
28-14	المطلب الرابع: صياغة الاستراتيجية
63-28	المبحث الثاني: الخيار الاستراتيجي وتنفيذه
34-29	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
57-34	المطلب الثاني: تحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها
60-57	المطلب الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي
63-60	المطلب الرابع: التنفيذ الاستراتيجي ومراقبته
64	خلاصة الفصل الأول
112-65	الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي في المؤسسة
65	تمهيد
84-66	المبحث الأول: أساسيات حول التنظيم والهيكل التنظيمي

75-66	المطلب الأول: ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي
80-76	المطلب الثاني: الخريطة والدليل التنظيمي
84-80	المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي
111-84	المبحث الثاني: نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي
105-84	المطلب الأول: نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي
106	المطلب الثاني: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
111-107	المطلب الثالث: عوامل ومحددات الهيكل التنظيمي
112	خلاصة الفصل الثاني
142-113	الفصل الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية
113	تمهيد
128-114	المبحث الأول: أساسيات حول الفعالية التنظيمية
119-114	المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
121-120	المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
125-121	المطلب الثالث: نماذج الفعالية التنظيمية ومؤشراتها
128-125	المطلب الرابع: معايير الفعالية وكيفية قياسها
141-129	المبحث الثاني: العلاقة التبادلية بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية
136-129	المطلب الأول: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي
139-136	المطلب الثاني: علاقة الفعالية التنظيمية بالهيكل التنظيمي والاستراتيجية
141-139	المطلب الثالث: تأثير العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية
142	خلاصة الفصل الثالث.
-143	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لتأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل

	التنظيمي على الفعالية التنظيمية
143	تمهيد
175-144	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
146-144	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدواتها
149-146	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وإستمارة البحث الميداني
153-149	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة
174-153	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
160-153	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
168-161	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وعرض آراء أفراد العينة
174-168	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
175	خلاصة الفصل
178-176	خاتمة عامة
190-179	قائمة المصادر والمراجع
207-191	قائمة الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تعريفات الاستراتيجية	6-4
2-1	الفرق بين الرؤية والرسالة	16
3-1	مفاهيم الخيار الاستراتيجي	30-29
4-1	مزايا وعيوب الخيارات الاستراتيجية	48-44
5-1	مبادئ وقواعد مصفوفة BCG	50
6-1	مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	58
1-2	مفاهيم حول التنظيم	67-66
2-2	خصائص التنظيم	69
3-2	مفاهيم حول الهيكل التنظيمي	72-71
4-2	خصائص الهيكل التنظيمي	87
5-2	مميزات وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط وظروف استخدامه	87
6-2	مزايا وعيوب الهيكل البيروقراطي الآلي وظروف استخدامه	88
7-2	مزايا وعيوب الهيكل البيروقراطي المهني وظروف استخدامه	90-89
8-2	مزايا وعيوب الهيكل التقسيمي وظروف استخدامه	92
9-2	مزايا وعيوب الهيكل الغرضي التقسيمي وظروف استخدامه	93-92
10-2	مزايا وعيوب الهيكل النموذج الآلي	94
11-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي العضوي وظروف استخدامه	95
12-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	97
13-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	98
14-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي	100
15-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء	101
16-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي	104
17-2	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي	105
18-2	العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأهم محدداته	111-109
1-3	مفاهيم الفعالية التنظيمية	116-115
2-3	خصائص الفعالية التنظيمية	119

124-123	المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية	3-3
125-124	المؤشرات الخارجية للفعالية التنظيمية	4-3
127-125	معايير الفعالية التنظيمية	5-3
128-127	كيفية قياس الفعالية التنظيمية	6-3
132-129	دراسات تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي	7-3
134-132	دراسات تأثير الهيكل التنظيمي على الاستراتيجية	8-3
145-144	توزيع عدد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية ميلة	1-4
147-146	متغيرات الدراسة	2-4
148	ملخص الاستبانة	3-4
149	نتائج اختبار الثبات كرونباخ ألفا	4-4
151-150	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية	5-4
152-151	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية	6-4
153-152	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية	7-4
153	معامل الارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	8-4
153	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9-4
154	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10_4
155	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11-4
156	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط	12-4
157	توزيع المؤسسات حسب الإطار القانوني	13-4
158	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	14-4
159	توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية في الخدمة	15-4
161	اختبار كولمجراف سميرنوف للتوزيع الطبيعي	16-4
162-161	تحليل فقرات المحور الأول	17-4
165	تحليل فقرات المحور الثاني	18-4
168-167	تحليل فقرات المحور الثالث	19-4
169	المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغير الخيار الاستراتيجي	20-4
169	المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغير الهيكل التنظيمي	21-4
170	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي	22-4
171	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الاستراتيجية المحللة على الفعالية	23-4

	التنظيمية	
172	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية	24-4
173	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير التوافق على الفعالية التنظيمية	25-4
173	تحليل تأثير التوافق على الفعالية التنظيمية	26-4

## قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	معاني ومفاهيم الاستراتيجية	7
2-1	مستويات الاستراتيجية	12
3-1	أنواع الاستراتيجية	14
4-1	المجالات التي تمسها الغاية الاستراتيجية في المنظمة	18
5-1	التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة	19
6-1	نموذج بورتر للقوى الخمس	21
7-1	القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج بورتر	23
8-1	نموذج سلسلة القيمة	25
9-1	تحليل SWOT	27-26
10-1	تحليل SWOT	28
11-1	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي	32
12-1	أهم العوامل المجندة للخيار الاستراتيجي	34
13-1	استراتيجية التمييز والتكلفة من خلال مستوى الأداء	36
14-1	الاستراتيجيات القاعدية لبورتر	37
15-1	أشكال الكامل العمودي	40
16-1	أنواع الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة	49
17-1	مصفوفة BCG	51
18-1	مصفوفة المكانة التنافسية / قيمة قطاع النشاط	53
19-1	مصفوفة المكانة التنافسية / جاذبية الصناعة	54
20-1	مصفوفة جاذبية السوق / قوى المجال الاستراتيجي	54
21-1	التوجيهات الاستراتيجية	55
22-1	دورة حياة المنتج	56
23-1	اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة	59
24-1	العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	61
1-2	أنواع التنظيم	70

73	نموذج الهيكل التنظيمي	2-2
75	الخريطة التنظيمية	3-2
77	العوامل المكونة للتحفيز	4-2
82	أبعاد الهيكل التنظيمي	5-2
84	الأجزاء المكونة للمنظمة	6-2
85	الهيكل التنظيمي البسيط	7-2
86	الهيكل البيروقراطي الآلي.	8-2
88	الهيكل البيروقراطي المهني	9-2
89	الهيكل التنظيمي التقسيمي في إحدى المؤسسات	10-2
91	الهيكل التنظيمي الوظيفي	11-2
96	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	12-2
98	الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي	13-2
99	تقييم الهياكل التنظيمية على أساس فئات العملاء	14-2
100	الهيكل التنظيمي المركب	15-2
102	الهيكل التنظيمي المصفوفي	16-2
103	الهيكل التنظيمي الشبكي	17-2
105	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	1-3
117	العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء	2-3
118	مداخل الفعالية التنظيمية	3-3
121	العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل	4-3
134	الجمع بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	5-3
135	ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	6-3
136	القوى الاستراتيجية	7-3
137	طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية	8-3
141	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-4
154	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-4
155	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-4
156	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط	4-4

157	توزيع المؤسسات حسب الإطار القانوني	5-4
158	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6-4
160	توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية في الخدمة	7-4

#### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
194-191	استمارة البحث	01
206-195	مخرجات SPSS	02
207	الأساتذة المحكمين	03

في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتنفيذها لبنود اتفاقية الشراكة الأورو متوسطة جعل مواكبة التطورات الحديثة أمر لا بد منه، مما دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أنواعها وأحجامها لتبني استراتيجيات قوية وواضحة في ظل مواجهة التحديات نتيجة العولمة، كل هذا دفعها لإنتاج خيار استراتيجي يمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة، والتي تعتبر نقطة انطلاق أي مؤسسة كل هذا ينطلق من تخطيط استراتيجي واضح يترجم رؤية مستقبلية تطمح المؤسسة في بلوغها والوصول إليها بصياغة كل هذا في استراتيجية والتي تعتبر بمثابة الطريق أو المسار الذي تسلكه من أجل تحقيق هذه الأهداف.

إن المحدد الأساسي والمختار للاستراتيجية ليست الإدارات العليا أو العقول البشرية، وإنما هي المتغيرات البيئية، أما العقل البشري فهو المخطط لها من خلال التنبؤ وانتهاز الفرص المتاحة، وتجاوز التهديدات التي تواجهها باستعمال عنصر الوقت الذي يجعل الفرصة في وقتها مفيدة، ونقطة القوة دافع للوصول إلى الهدف انطلاقاً من رسالة واضحة، كل هذا ضرورة من ضروريات خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسات الاقتصادية من خلق مكانة لضمان استمراريتها وديمومتها.

تتحقق أهداف وغايات المؤسسات الاقتصادية اليوم بتبني استراتيجيات واضحة ومدروسة تتطلب هيكله وتنظيم يتناسبان معها، من خلال تقسيم المهام والصلاحيات على الأفراد كل حسب تخصصه ومهاراته ومحاولة ربط هذه الجهود بهدف واحد وهو هدف المؤسسة ككل، وكل هذا يؤكد العلاقة التأثيرية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، فالتنظيم أمر ضروري لتحقيق أي شيء، بمعنى أن المؤسسة لها هدف يختار له الطريق لتحقيقه وبعدها توزع على كل فرد مهمة معينة لتصل في الأخير لغايتها.

بتوافق أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وإمكاناتها المادية والبشرية في ظل مجموعة من المتغيرات والعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية مع هيكلها التنظيمي تصل المؤسسة لسلوك معين ألا وهو الفعالية التنظيمية، وهي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات البيئية والموارد النادرة المتاحة، مع ضرورة تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، بمعنى أن نوع الهيكل المستخدم في المؤسسة هو بمثابة المجال الذي يجري عليه تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية.

ومن كل هذا تبرز مشكلة الدراسة لتحديد تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية من خلال الإجابة على السؤال التالي:

هل يوجد تأثير للتوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:



✓ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؟

✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية؟

✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية؟

لتحليل هذه الإشكالية انطلقنا من أربعة فرضيات:

**الفرضية الرئيسية :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية 0.05.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الأولى:**

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

**الفرضية الثانية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

**الفرضية الثالثة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

**دوافع وأسباب اختيار الموضوع:**

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد تأثير هذه العلاقة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.



## 1- الدوافع الذاتية:

- لأن هذا الموضوع أو الدراسة يندرج ضمن تخصصنا.
- الإلهام والرغبة الشخصية في معرفة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وماذا ينجم عن التوافق بينهما.
- الإمكانيات والقدرات حول تقديم معلومات فيما يخص هذه الدراسة لإفادة مستخدميها.
- الرغبة في الاطلاع على مدى مراعاة استخدام الاستراتيجية والهيكل داخل المؤسسات الاقتصادية.
- المعرفة والاطلاع على واقع المؤسسات الاقتصادية والاستفادة من طرق العمل ووجهة نظر مسيري ومديري هذه المؤسسات.

## 2- الدوافع الموضوعية:

- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع "التوافق بين الاستراتيجية والهيكل" وتأثيره على "الفعالية التنظيمية" في المؤسسات الاقتصادية.
- يعد موضوع العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أحد أبرز المواضيع التي تناولتها كتب الإدارة أو تنظيم المؤسسات.
- قلة وضعف الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين التوافق (الاستراتيجية، الهيكل والفعالية التنظيمية) داخل المؤسسات الاقتصادية.
- لفت انتباه المسيرين والمديرين بالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف مؤسستهم بكفاءة وفعالية من خلال الاستبيان الموزع عليهم.

## أهداف البحث:

- إبراز أهمية صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى خيار استراتيجي يتناسب مع هيكلها التنظيمي وأهدافها وغاياتها.
- إبراز أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية في توضيح المسؤوليات والسلطات والمهام الموجهة لكل فرد داخلها.
- التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها باستراتيجيات المؤسسة.



- توضيح العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- إعطاء تصور بأن الفعالية التنظيمية هي الناتج عن التوافق الإيجابي بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهمية كل من المتغيرات الثلاث (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي الفعالية التنظيمية) ومكوناتها وخصائص كل منها، إلى جانب تسليط الضوء على العلاقة بينهما، لافتقار كبير لهذا النوع من الدراسات في الجزائر ولذلك حاولنا في هذه الدراسة إبراز العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى وجود تأثير لهذا التوافق على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

### منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها، اخترنا اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بإجراء دراسة عن طريق العينة والتي تعتبر من أهم أساليب وطرق جمع المعلومات والبيانات في منهجية البحث العلمي، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss.

### مصادر البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة هذه الإشكالية اعتمدنا على مجموعة معينة من الأدوات وهي:

- المسح المكتبي (كتب، مقالات، مجلات)؛

- الدراسات السابقة؛

-انترنت؛

- المسح الميداني لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- الاستبيان الموزع على مجموعة من المدراء والمسيرين في المؤسسات لجمع البيانات والمعلومات؛

- استعمال الطرق الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات والمعطيات.



## صعوبات البحث:

- صعوبة توزيع الاستبيان على المؤسسات لأنها موجهة لصاحب المؤسسة أو مسيرها فقط.
- مشكلة الوقت لاتساع وضخامة هذا النوع من المواضيع والدراسات.
- صعوبة التنقل بين مؤسسة لأخرى لبعدها المسافات بينهم وانعدام وسائل النقل.
- ضياع الوقت بسبب إجراء المقابلة الشخصية مع المدير أو المسير عند ملء الاستبيان.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة أساساً في (الحدود المكانية، البشرية، الزمانية).

### 1- الحدود المكانية:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية ميلة والتي تضم الدوائر والبلديات التالية (تاجنانت، شلغوم العيد، العثمانية، بوحاتم، زغاوية، ميلة، فرجوية، أراس).

### 2- الحدود الزمانية:

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث والمتمثلة في مديري أو مسيري المؤسسات محل الدراسة ابتداءً من 2017/03/26 إلى غاية 2017/04/24.

## الدراسات السابقة:

1- دراسة للباحث: سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/2005، هدف البحث إلى معرفة ما مدى إرساء الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومعرفة ما مدى أهميته في تحقيق هدفه النمو والبقاء ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما خلص البحث إلى أن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعنية بتحليل محيط البيئة (الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات



الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين أحد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.

2- دراسة للباحث جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010/2011، هدف البحث إلى تقديم دليل للعمل التنظيمي والاستراتيجي يساعد المديرين ومتخذي القرارات بالمؤسسات على اختيار أشكال تطبيقية ونماذج استراتيجية أكثر توافقا تكون منطلقا لتحقيق أهداف المؤسسة، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، كما خلص البحث إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن أبعاد ومكونات عديدة تفرض على المؤسسة استخدام أساليب إدارية متطورة كالاعتماد على شبكة اتصالات فعالة ونظام معلومات عصرية من أجل إيجاد التكامل السليم بين هذه المكونات، وتوصل إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لكل المؤسسات، فالهيكل التنظيمي الفعال هو الذي تجتمع فيه خصائص محددة من بينها تسهيله لعمليتي صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

3- دراسة للباحث: قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفظال- مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة- الجزائر، 2013/2014، هدف البحث إلى إبراز حتمية وضرورة إعداد استراتيجية المؤسسة وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها، وباعتبار موضوع التشخيص التنظيمي موضوعا مهما نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من خلال تبيان أهمية الاعتماد على نماذجه عند إعداد استراتيجية المؤسسة، كما خلص البحث إلى أن الاستراتيجية تمكن المؤسسة من استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها، وتحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة عندما يتلاءم الهيكل التنظيمي مع استراتيجيتها، حيث تعد هذه الأخيرة المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تمثل الخطة العامة التي ترسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، حيث يتطلب من الإدارة العليا تحقيق تكامل بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الكيفية التي يتم بها توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب اتباعها لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية كون قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي بلوغ توجهاتها الاستراتيجية التي ترتبط بمدى قدرتها على إدارة العلاقة بين استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.



---

لقد قمنا في بحثنا هذا بإضافة لما جاءت به الدراسات السابقة الذكر والتي تمحورت معظمها على دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث قمنا بدراسة هذه العلاقة وإضافة إلى ذلك بينا تأثير توافق هذه العلاقة على فعالية المؤسسات الاقتصادية.

### خطة البحث:

بناء على الإشكالية المطروحة وأهداف الموضوع المدروس قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة مفهوم الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي وأهم العوامل المؤثرة أو المحددة له، وكيفية اختياره وتقييمه، أما في الفصل الثاني تم التطرق لأهم المفاهيم الخاصة بالتنظيم والهيكل التنظيمي، وأبعاده ومحدداته، وأهم أنواعه ثم تطرقنا في الفصل الثالث والذي بدوره يتناول أهم المفاهيم حول الفعالية التنظيمية أو مؤشراتها ونماذج قياسها، لنركز في آخر هذا الفصل على دراسة العلاقة بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية، ليتم اختبار هذه العلاقة تطبيقياً في الفصل الرابع والأخير الذي تناولنا فيه مجموعة من النقاط المتمثلة في دراسة العينة، دراسة تأثير التوافق بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، تأثير الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية، تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، ثم في الأخير تحديد تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.



### تمهيد

يعيش العالم اليوم عصرا يختلف عن العصور السابقة ومن أخطر آثار هذا العصر بروز التنافسية كمعيار أساسي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا أصبحت هذه المؤسسات في موقف يفرض عليها العمل الجاد، بالإضافة إلى تحسين موقفها السوقي ومواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.

في ظل هذا التطور والنمو المتسارع وارتفاع حدة المنافسة برزت حاجة المؤسسات لتبني استراتيجيات تستخدمها كخيار في تحديد اتجاه المؤسسة ومجالات تعزيز قدرتها على اختراق السوق وتقديم ابتكارات مهمة تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وانطلاقا من هذا سنحاول في هذا الفصل تقديم مسار صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها وسنقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: مدخل عام للاستراتيجية.**

**المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية وعملية تقسيمها وتنفيذها.**

## المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية المؤسسة

يحظى مفهوم الاستراتيجية بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، ويشكل الخيار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك فهو من الاهتمامات الأساسية للإدارة في المؤسسة.

الاستراتيجية مصطلح يحمل معنى التخطيط والتوجيه لبلوغ الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، بالاعتماد على خيار استراتيجي مناسب.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للاستراتيجية ومفهومها

سوف ندلي في هذا المطلب مختلف التعاريف حول الاستراتيجية وتطورها التاريخي.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي للاستراتيجية:

يعد مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية stratigos علم القيادة، وهي مجزأة إلى كلمتين startes وتعني الجيش و egos وتعني القيادة، ومن المنظور التاريخي يعكس مصطلح "استراتيجية" جذور عسكرية قوية، فهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو ومباغتته أو لتحسين الموقع، أو انتهاز فرصة ضعف العدو<sup>1</sup>.

فقد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية بما في ذلك "نابليون" و "ألكسندر ذو قريت" وكتبوا حول الاستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة ويعتبر منظري الاستراتيجية من بين الأقدم و الأكثر شهرة، فالجنرال "سون تزي" مثلا و هو جنرال صيني عاش في القرن الثالث قبل التاريخ ألف كتاب " البحث في الفن العسكري" من ثلاثة عشر فصلا شاملا احتوت على تفاصيل الاستراتيجية.

فبالنسبة للمؤلف الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو بالاعتماد على أدوات ووسائل تحدد بواقعية أخذا بالاعتبار جميع الحظوظ الممكنة من أجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة.

بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية و بالتحديد سنة 1947، ومن أولى المحاولات هي تلك التي أبداها الباحثان "فون نويمان

<sup>1</sup> أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012/2011 ص. 55.

" و "مورجنسترن " ولقد جاء ذلك في مؤلفهما "نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي" و فيه يحدد الباحثان العلاقة بين المؤسسة و الموقف الذي تواجهه فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي استراتيجية، و يلاحظ أن أهم ما يؤخذ على هذه المحاولة هو عدم تحديد نوعية الموقف الذي تتجه المؤسسة لمواجهته بوضعها الاستراتيجية من حيث المدى الزمني و التأثير أو مدى الخطورة والأهمية.

أما في المعنى اللغوي نجد أن قاموس "وسترز" قد عرف الاستراتيجية بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، "أكس فورد" نجد أن الاستراتيجية عبارة عن خطة تستخدم لتحقيق أمر ما، أو هي عبارة عن فعل مخطط له كيفية عمل أو تحقيق أمر معين مثل الاستراتيجية العسكرية.

تعددت الخدمات الاستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين و لم يعد استخدامها مقتصرًا على المجالات العسكرية بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد الاجتماع والإدارة... الخ<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف الاستراتيجية:

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للاستراتيجية لكونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة، وقد قمنا بذكر مجموعة من التعاريف نذكر منها:

#### الجدول رقم (1-1): تعريفات الاستراتيجية

الكاتب والباحث المفكر	التعريف
" بوفر "	الاستراتيجية ليست فكرة محددة المعالم جلية السمات ولكنها حسب قوله: "الاستراتيجية هي أسلوب للتفكير" فكل موقف استراتيجية تلائمه، ولكل دولة استراتيجية تناسبها وتتلاءم مع ظروفها <sup>2</sup> .
"شاندر"	الاستراتيجية هي تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 55، 56.

<sup>2</sup> علي حسين الشيخ حسين، دراسة حول كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مركز الرافدين للدراسة والبحوث الاستراتيجية، ص. 02.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، ملخص الإدارة الاستراتيجية، تلخيص شاكر تركي أمين، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، د ط، ص. 03.

<p>هي مجموعة من القرارات التي تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج - سوق)<sup>1</sup>.</p>	<p>" أنسوف "</p>
<p>الاستراتيجية تعرف على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسائل المؤسسة وأهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية<sup>2</sup>.</p>	<p>توماس</p>
<p>هي عملية إنشاء وضعية وحيدة للمؤسسة ذات قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين<sup>3</sup>.</p>	<p>بورتر*</p>
<p>الاستراتيجية هي خطط مستقبلية طويلة الاجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.</p>	<p>بورس وروبينسو</p>
<p>الاستراتيجية تعبر عن قدرة المؤسسة في بناء رؤية تسمح لها بتحقيق تميز تنافسي بدون أن تتكيف مع بيئتها<sup>5</sup>.</p>	<p>هامل</p>
<p>الاستراتيجية هي عبارة عن نموذج 5P، بمعنى هي خطة (plan) موضوعة تحدد كيفية وسبل التصرف للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وتعتبر مناورة (ploy) خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي نموذج (pattorn) من العمل الرسمي وغير الرسمي يعمل بشكل متجانس للوصول إلى موقع (position) أو وضع مستقر في البيئة، هذا الوضع يتصف بالديناميكية والفعالية، وهي منظور (perspective) يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة<sup>6</sup>.</p>	<p>متزبرغ</p>

<sup>1</sup> ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص. 54.

<sup>2</sup> غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص. 18.

<sup>3</sup> ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 54، 55.

<sup>4</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص. 44.

<sup>5</sup> ياسين جليد، مرجع نفسه، ص. 54، 55.

<sup>6</sup> ياسين جليد، مرجع نفسه، ص. 55.

\* مايكل بورتر: ولد سنة 1947، بالولايات المتحدة الأمريكية، هو مهندس طيران، درس في جامعة هارفرد التي تحصل على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، ألف العديد من الكتب وأكثرها مبيعا هو: الخيار الاستراتيجي، حدد مجموعة من الخصائص الأساسية للاستراتيجية في مقالته المشهورة

what is strategy ?

الاستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها <sup>1</sup> .	مدرسة فيليب ديورد وهارفرد
الاستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصولها إلى هذا الوضع، وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها <sup>2</sup> .	عبد السلام أبو قحف
الاستراتيجية هي الخطة أو الاتجاه أو الأسلوب أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو هي الرؤية الشمولية وهناك استراتيجيات موضعية واستراتيجيات محققة ومنها ما يطلق عليها الاستراتيجية المدروسة، وتختلف الاستراتيجية عن التكتيك، بان الأولى إشارة للخطوط الهامة والثانية تشير إلى التفاصيل <sup>3</sup> .	شريف محمد ماهر
الاستراتيجية هي الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المؤسسة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها، وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها <sup>4</sup> .	محمد سليمان حمزة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، شريف محمد وآخرون.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الاستراتيجية هي الخطة التي تضعها المؤسسة أو الطريق الذي ترسمه وتسلكه لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها وتبليغا لرسالتها وفق الظروف والمتغيرات المحيطة بها.

والشكل التالي يبين أهم مفاهيم الاستراتيجية

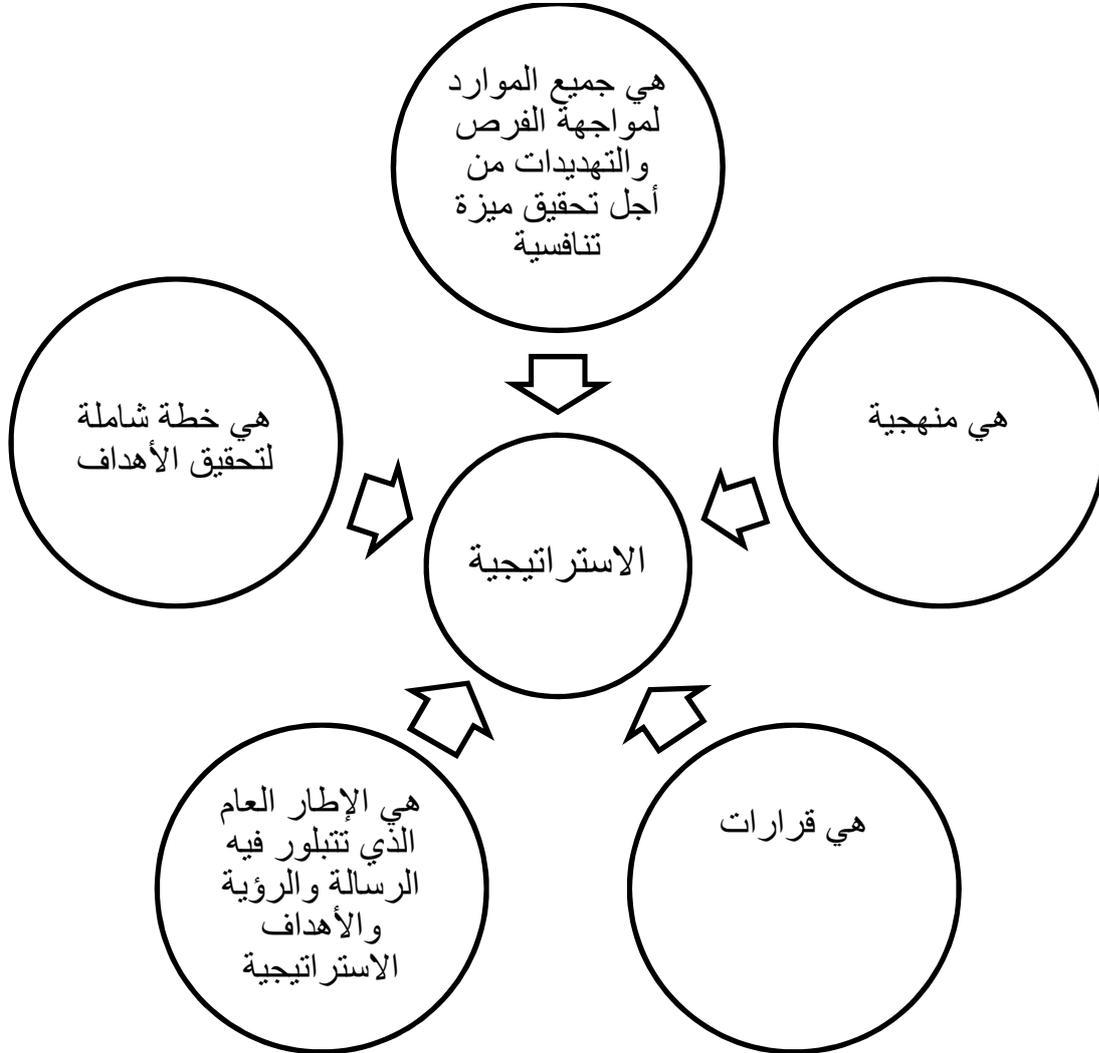
<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009، ص. 09.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2002، ص. 55.

<sup>3</sup> شريف محمد طاهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعاليات وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2006، ص. 97.

<sup>4</sup> محمد سليمان حمزة، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، مركز الفادة الدولي للتدريب، ص. 40.

الشكل رقم (1-1): معاني و مفاهيم الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع السابقة.

### المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية وخصائصها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الاستراتيجية وأهم خصائصها:

#### الفرع الأول: أهمية الاستراتيجية:

إن اعتماد الاستراتيجية من قبل مؤسسات الأعمال اليوم لم يعد خيارا قابلا للرفض أو القبول، إذا كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم متشابك المصالح ومتسارع الأحداث الاقتصادية والبيئية المختلفة

لذلك فإن اعتماد إدارة المؤسسة للاستراتيجية في مسار عملها يؤثر الكثير من المنافع التي يمكن أن تجنيها من وراء ذلك ومن أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

- تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المؤسسة، وتمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهي الأعمال التي يمكن أن تقوم بها، وما يتوجب منها قبل غيره؛

- جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة، والحاصلة في مجال اقتناص الفرص المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها، وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص؛

- يكون المدراء أكثر رشدا أو علانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال، فضلا عن التأثير الدقيق لحجم القوى البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة؛

- المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المساهمين والمالكين؛

- تعد الاستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المؤسس وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل والمتوجب ملاقاته في حينه وقيل اتساعه.

ومن وجهة نظر الكاتب "عباس عدلي" تكمن أهمية الاستراتيجية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن في فترة زمنية طويلة نسبيا؛

- تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في المؤسسة؛

- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وفحص المشكلات الرئيسية؛

- تقلل من حالات المخاطر وعدم التأكد؛

- الاستراتيجية تمكن من زيادة القدرة في المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة؛

- الاستراتيجية تفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا وكذلك اكتشاف المواهب والقدرات والطاقات الغير مستغلة في المؤسسة.

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2008، ص ص. 31، 32.

<sup>2</sup> عباس عدلي، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، د ط، ص ص. 45، 46.

الفرع الثاني: خصائص الاستراتيجية:

يتصف مصطلح الاستراتيجية بالعديد من الخصائص التي نوجز أهمها:

حسب بورتر فإن الخصائص هي<sup>1</sup>:

- تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة تكون مجالاً للتنافس؛
- المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة وتركيز الموارد ومنه تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.

إضافة إلى مجموعة من الخصائص التي نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تميز الاستراتيجية أنشطة المؤسسة عن أنشطة المؤسسات الأخرى؛
- تحدد الاستراتيجية المركز التنافسي للمؤسسة؛
- توفر الاستراتيجية الفاعلية التشغيلية التي تعتبر الحاجز أمام المنافسين؛
- تسعى الاستراتيجية إلى تحقيق التنافس بين أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
- المجال الشامل الذي يغطي أعمال المؤسسة في بيئتها؛
- التأثير الكلي والبعيد المدى للمؤسسة في بيئتها؛
- تحدد علاقة المؤسسة بالبيئة؛
- المرونة؛
- تشكل الأساس في اتخاذ القرارات الرئيسية والفرعية.

<sup>1</sup> بلشير قوراية ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفاطال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص. 05.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2011 ص ص. 15، 16.

في حين حدد "تومسون وستريكلياند" خصائص الاستراتيجية الناجحة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- ملاءمة الاستراتيجية لأعمال المؤسسة الداخلية والخارجية، وبالتالي تكون مناسبة لاحتياجات السوق؛

- أن تؤدي الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية وتمكن من بناء حاجز تنافسي أكثر قوة وفعالية أمام المنافسين؛

- أن تدعم الاستراتيجية أداء المؤسسة.

**يمكن أن تتصف الاستراتيجية بأنها:**

- عامة وشاملة؛

- ذات مرونة عالية؛

- اتجاه طويل الأمد؛

- مستمرة وتتطور في المستقبل؛

- تفصل إلى مجموعة سياسات وقواعد وإجراءات؛

- تتضمن عدة استراتيجيات بديلة تعتمد بحسب الظروف المحتملة؛

- تسعى إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية.

### **المطلب الثاني: مستويات وأنواع الاستراتيجية**

تحدد الاستراتيجية في المؤسسة على ثلاث مستويات، ولها عدة أنواع تختلف باختلاف توقعاتها وغايتها وسوف نتناول كل هذا بالتفصيل فيما يلي:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

### الفرع الأول: مستويات الاستراتيجية:

إن تحديد مستويات الاستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة الاقتصادية، وكذا رؤية المؤسسة وغايتها في أغلب المراجع تقسم مستويات الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات وسوف نتناولها بالتفصيل:

#### **أولاً: الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:**

تعد الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أكثر أنواع الاستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال وتصرفات فعلية، فهذا المستوى يمثل التوجه العام للمؤسسة الاقتصادية والذي يتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية وكذا المواد المتاحة سواء الداخلية منها أو الخارجية، ففي هذا المستوى يتم تطوير استراتيجية المؤسسة التي تتسم بالتعقيد والتشعب حيث تضع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### **ثانياً: الاستراتيجية على مستوى قطاع الأعمال:**

هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال (السيارات فقط) وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (السيارات) أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة باستراتيجية المؤسسة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة لقسم مفرد، أو وحدة أعمال استراتيجية ليضم مجموعة من الأقسام<sup>2</sup>.

#### **ثالثاً: استراتيجية الوظائف:**

في هذا المستوى تحدد المهام والوظائف الأساسية المنبثقة من وحدات الأعمال الاستراتيجية والمسؤولين في الإدارة الوسطى، يحددون إسهامهم في كل من الإطار الاستراتيجي للوظائف والنشاط

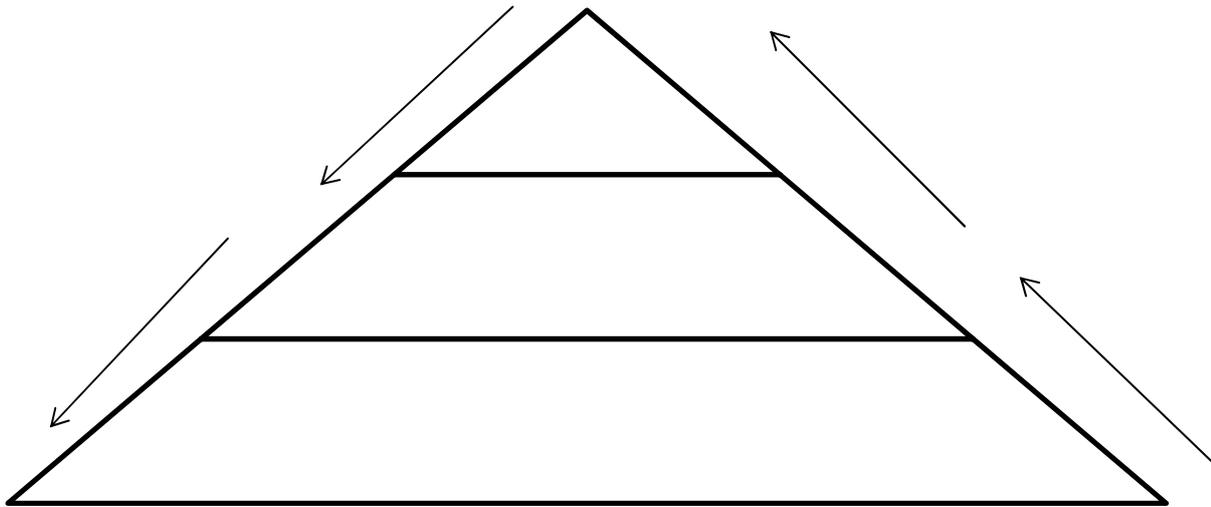
<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة 2013/2012، ص.10.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011، ص. 30.

ونجاح المستويات الاستراتيجية الأعلى مرتبط بمدى فهمها وتكيف مكونات المؤسسة معها، ونجاح الاستراتيجية الكلية للمؤسسة يعتمد إلى حد كبير على سلوكيات المستوى التنفيذي<sup>1</sup>.

ويتم توضيح المستويات الاستراتيجية الثلاثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): حول المستويات الاستراتيجية



المصدر: عمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص ص. 10،9 .

### الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجية:

للاستراتيجية عدة أنواع تختار المؤسسة النوع المناسب لها وفق هدفها ومجال عملها بالإضافة إلى المتغيرات البيئية التي تنشط فيها، ولقد تعدد الباحثون والعلماء في تقسيمها وأفضل تصنيف يرجع إلى رايوند مينيز وشالرز شاو الذي يكون فيما يلي<sup>2</sup>:

### أولاً: الاستراتيجية الدفاعية:

<sup>1</sup> منال جديان، اسهامات التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، موقع الريادة والبقاء فيه، دراسة حالة: بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013، ص.09.

<sup>2</sup> سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007، ص ص. 145، 146.

تتميز بافتراض أن البيئة مستقرة ودائمة للمؤسسة مما لا يحفزها على التوسع لمجالات عمل جديدة وإلى تغير الاستراتيجية المتبعة إذ تعتمد كل المؤسسات التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود من إمكانيات والاحتفاظ بما لديها من مكتسبات وتتميز مثل هذه الاستراتيجيات ببساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود تناقضات حادة ولا تراعي حاجة للتغير في أنماط العمل والإجراءات كما تتميز المؤسسات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي، مما يجعل هذه الاستراتيجية يتوجه الاهتمام بها بالدرجة الأولى إلى الظروف الداخلية للمؤسسة أي البيئة الداخلية حيث تستهدف إما علاج جوانب الضعف أو التهديدات الداخلية سواء كان من خلال تخفيض الإنتاج أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة، كما تستخدم لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية العامة أو الخاصة في مجال عملها.

### ثانياً: الاستراتيجية التوقعية:

تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، وتفترض أن البيئة متغيرة وأن على المؤسسة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في هذه البيئة والاستفادة منها، كما تفترض أن المؤسسة تستطيع أن تضم البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصاً للنمو مما يجعل هذه الاستراتيجية تتسم بأنها تمثل النقيض للبيانات الدفاعية، فهي بالتالي تقدم على الأفكار الإبداعية التي تمكنها من استثمار الاتجاهات والأحداث المستقبلية التي تكون لها انعكاسات على فرص عملها وتستلزم هذه الاستراتيجية بوجود هياكل تنظيمية أقل مركزية ودرجة أقل من الرسمية والتقنين وبساطة أكثر في نمط التنظيم.

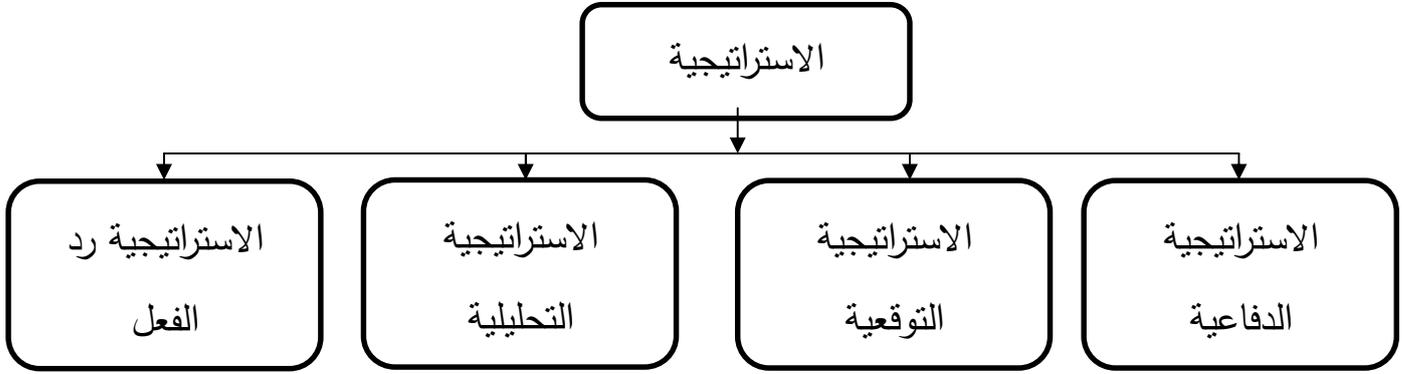
### ثالثاً: الاستراتيجية التحليلية:

تمثل هذه الاستراتيجية خليطاً من الاستراتيجية الدفاعية والاستراتيجية التوقعية، حيث تكون المؤسسة أكثر جرأة وسرعة بالمقارنة مع المؤسسات التي تتبع استراتيجية الدفاع أو التوقع بشأن التطورات والفرص الجديدة بحرص دون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها، ومثلاً يكون لديها منتج في سوق مستقرة وآخر في سوق متغيرة في الحالة الأولى تعمل المؤسسة بكفاءة ورسمية، أما في الثانية فهي تراقب عن قرب ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها أي أنها تقلد المؤسسات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة مما يجعل نوعية التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجية أنه تنظيم يجمع بين نمط التنظيم الثابت والتنظيم المرن، إذ يكون هناك هيكل إدارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية إلى جانب أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي والسماح لممارسة السلطة التقديرية.

رابعاً: استراتيجية رد الفعل:

إن سلوك المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية يكون متقلبا وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، حيث لا يكون هناك استراتيجية واضحة المعالم وكل ما تقوم به المؤسسة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية للمتغيرات البيئية على افتراض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المؤسسة، وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشر الموارد اللازمة للاستجابة لها، وتتضمن هذه الاستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط، حيث تنتقل من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة.

الشكل رقم (1-3): أنواع الاستراتيجية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مرجع سبق ذكره، ص ص. 145، 146.

المطلب الرابع: صياغة الاستراتيجية

تعني صياغة الاستراتيجية رسم الطريق الذي تراه المؤسسة مناسبا لقيادتها وإيصالها لتحقيق أهدافها بالانطلاق من طموحاتها المستقبلية، وصولا إلى خيار استراتيجي مناسب، كل هذا يتطلب الخبرة والوقت وتبدأ صياغة استراتيجية المؤسسة استرشادا برسالة ورؤية المؤسسة السابق صياغتها وكذا بنتائج تحليل بيئة المؤسسة، وصياغة الاستراتيجية هي أهم أدوار مديري الإدارة العليا كقادة.

أولاً: تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:

عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة خطوة مهمة جدا عند صياغة الاستراتيجية بحث يتكون هذا التوجه من مجموعة من المبادئ ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بمعنى تصور

المؤسسة وفلسفتها من خلال تحديد منتجاتها وإضافة خاصية عليهم تميزها عن باقي المؤسسة وهذا ما سنتناوله بالتفصيل فيما يلي:

### (1) \_ رؤية المؤسسة:

ترتبط الرؤية الاستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيأ للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى، وتعرف الرؤية الاستراتيجية أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها". كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة، ولصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

### (2) \_ رسالة المؤسسة:

هي الهوية الفريدة أو الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها، ومجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية كشخصية اعتبارية تختلف عن غيرها، رسالة المؤسسة لا تقتصر على الظروف الحالية وإنما ترتبط بمفهوم رؤية المؤسسة بصفة عامة كلما اتسمت بيئة أعمال المؤسسة بالتغيير والديناميكية والتعقيد الذي يحتم على الإدارة وأعضاء المؤسسة إلى النظر للمسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها والصورة التي يجب أن تؤول إليها.

ومن التعريفين السابقين لمفهوم كل من الرسالة والرؤية يلاحظ أن هناك علاقة بينهما وتتمثل في<sup>2</sup>:

- كل من الرسالة والرؤية الهدف منهما هو تحديد وجهة المؤسسة في المستقبل والشئ الذي تريد المؤسسة أن تكون عليه، بالإضافة إلى موقع المؤسسة ومكانتها التناسبية من بين المؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> محمد رشيد سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005، ص ص. 16، 17.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2008/2007، ص ص. 464، 465.

- كلا من الرؤية والرسالة مكون من مكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال تحفيز أعضاء المؤسسة وخلق صورة ذهنية إيجابية لهم؛

- كلا منهما يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

بالرغم من وجود علاقة اعتبار بين كل من الرسالة والرؤية كل هذا لا يمنع من وجود فرق بينهما والذي يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين الرؤية والرسالة

الرؤية	الرسالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة؛</li> <li>- تهتم بتحديد النوع والشكل الذي تريد المؤسسة أن تعتمده في المستقبل؛</li> <li>- تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية التي يتبناها أصحاب المشروع (مجردة وعامة أكثر من الرسالة ويصعب تحقيقها)؛</li> <li>- الرؤية يصعب تحقيقها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف مشهد العمل الحالي؛</li> <li>- تهتم بتحديد الأعمال والأنشطة التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحاضر؛</li> <li>- لها مدى زمني معين يتم فيه تحقيقها؛</li> <li>- يمكن أن تنشأ رسالة أخرى تسعى المؤسسة لتحقيقها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص. 175، 176 .

تبين لنا من الجدول أن الرؤية هي النظرة المستقبلية للأعمال التي تريد المؤسسة أن تصل إليها في المستقبل، أما الرسالة فهي وصف وتحديد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الحاضر.

### 3) \_ أهداف وغايات المؤسسة:

على ضوء تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة يتم وضع الغايات والأهداف، وفيما يلي سوف نتطرق إلى تفصيل كل من الغايات والأهداف:

(أ) \_ الأهداف: بعد أن يتم توضيح الرسالة، ولاسيما ما يتعلق منها بعمل المؤسسات المتجه نحو المستهلكين، وبعد أن تم التطرق أيضا إلى بعض القيم المهمة التي تتضمنها الرسالة، فإن المؤسسة يمكن أن تقوم بالخطوة التالية في صياغة مقولة رسالتها، وهي وضع أهدافها الرئيسية، إن الهدف هو تعيين المستقبل المرغوب فيه الذي تحاول المؤسسة الوصول إليه.

إن الغرض من وضع الهدف هو تحديد ما يجب عمله بدقة لتحقيق رسالة المؤسسة وتكمن أهميته في تحقيق مجموعة من الوظائف المهمة للمؤسسة كالمساهمة بالتعريف بالبيئة التي تعمل فيها، إرشاد متخذ القرارات ووضع معايير تقييم الأداء للمؤسسة مع تحديد كل من الصلاحيات والمسؤوليات وطبيعة العلاقة بين مختلف الأقسام والأفراد<sup>1</sup>.

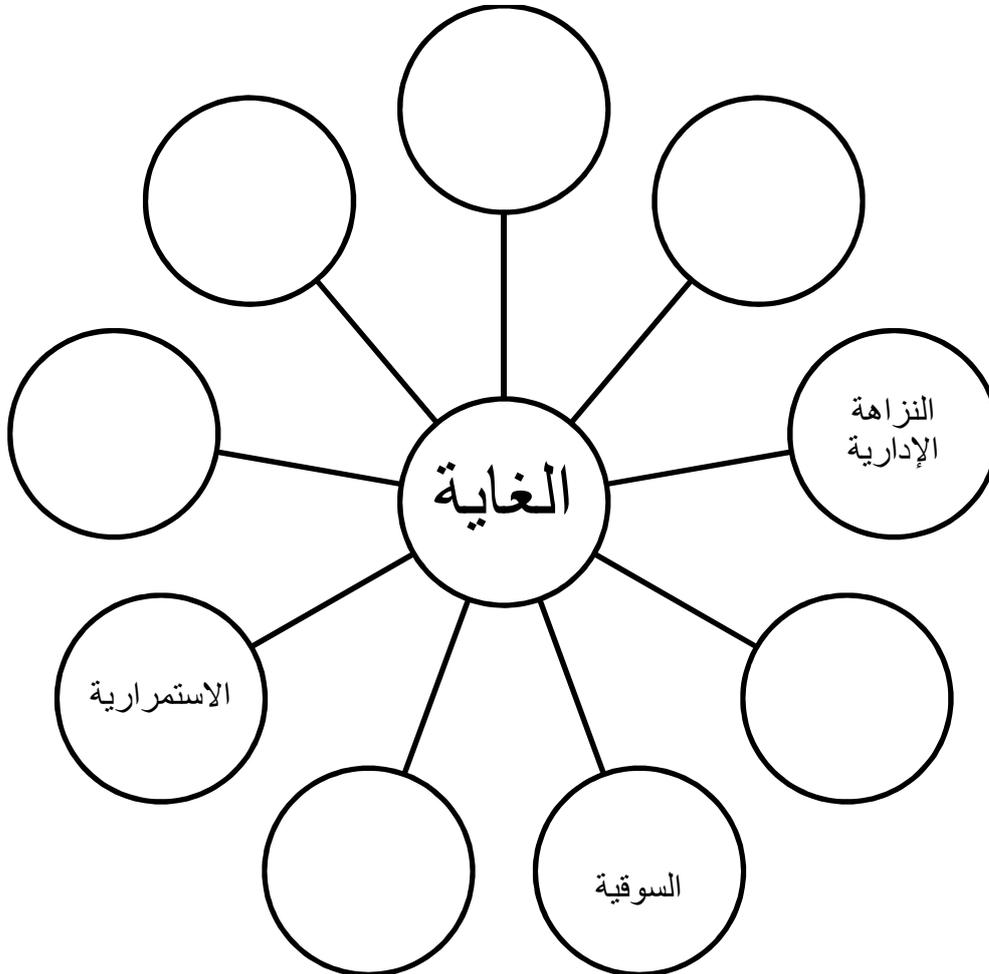
**ب) \_الغايات:** غاية المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه، ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف فبعضهم يرى أن الهدف مرادف للغاية والآخر يشير إلى وجود فرق بينهما، فبتبني الموقف الثاني، فالغاية تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق، وللغايات عدة أنواع فهناك مؤسسات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة مثل الربح، وهناك مؤسسات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، وهناك أنواع أخرى بعضها يكون مكتوب ومذكور في وثائق (ميثاق المؤسسة وتقاريرها السنوية)، وهناك ما يكون في شكل تصريحات صحفية، وأخرى تكون في شكل أحلام بعيدة المنال، بالإضافة إلى غايات حقيقية ترمي بعض المؤسسات إلى تحقيقها<sup>2</sup>.

ويمكننا توضيح المجالات التي تمسها الغايات الاستراتيجية في المؤسسة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فاضل حامد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: (نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص. 110، 111.

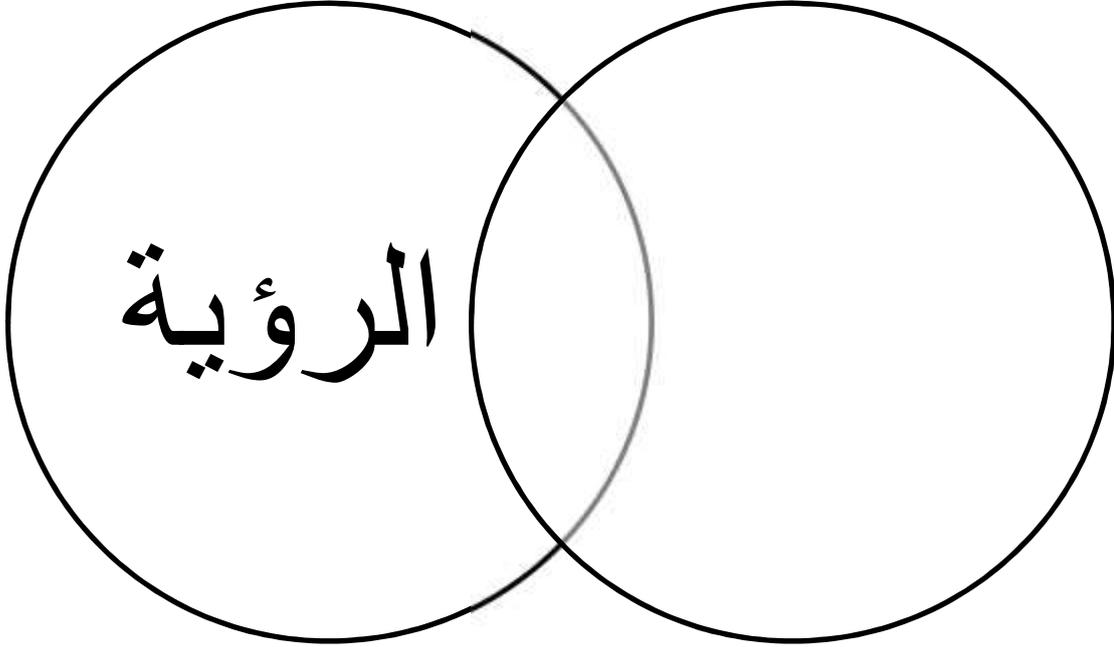
الشكل رقم (1-4): المجالات التي تمسها الغاية الاستراتيجية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، إجراءات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 110، 111.

والشكل التالي يبين تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:

الشكل رقم (1-5): التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التعاريف السابقة.

#### ثانياً: التشخيص الاستراتيجي:

بعد تحديد التوجهات الاستراتيجية وما تتضمنه من أهداف استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تأتي مرحلة التشخيص الاستراتيجي والتي تعد عملية بالغة الأهمية من عمليات صياغة الاستراتيجية لأنه من خلالها تستطيع المؤسسة التأكد من مدى ملائمة توجهاتها الاستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة مع ظروف المؤسسة الداخلية منها والخارجية، ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه "تلك العملية التي يطور بواسطتها متخذوا القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الآن وفي المستقبل". ويعتبر التشخيص الاستراتيجي مجموعة من الوسائل تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة التي يمكنها من السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ياسين جليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.

## 1- التشخيص الخارجي: (تشخيص محيط المؤسسة):

### أ- تعريف محيط المؤسسة:

يعرف المحيط والبيئة على أنهما عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة، إما إيجابيا أي فرص النجاح أو سلبيا كتهديد مباشر<sup>1</sup>.

**ب- مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي:** يعرف التشخيص الاستراتيجي الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسات الأعمال من جهة أخرى<sup>2</sup>.

وبما أن التشخيص الخارجي للمؤسسة يمثل البيئة الخارجية لها فإنه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى مستويين وهما<sup>3</sup>:

\* **البيئة الكلية:** تتمثل البيئة الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات الناجمة عن أي تغيرات تحدث خارج المؤسسة والتي لها تأثير على مسار المؤسسة، ولكن ليس لهذه الأخيرة تأثير عليها، ولا يمكن السيطرة عليها وإنما لا بد على المؤسسة أن تكثف من جهودها لكي تحقق درجة عالية من التكيف مع البيئة التي تتواجد فيها وتفترض البيئة الكلية أن التعامل بين المؤسسات لا يعتبر أن كل صناعة مستقلة عن الأخرى وإنما هي جزء من البيئة التي تعيش فيها.

### \* تشخيص البيئة الصناعية للمؤسسة:

تشتمل متغيرات البيئة الصناعية للمؤسسة على المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى مثيلاتها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة ولهذه المتغيرات تأثيرها إما إيجابي أو سلبي.

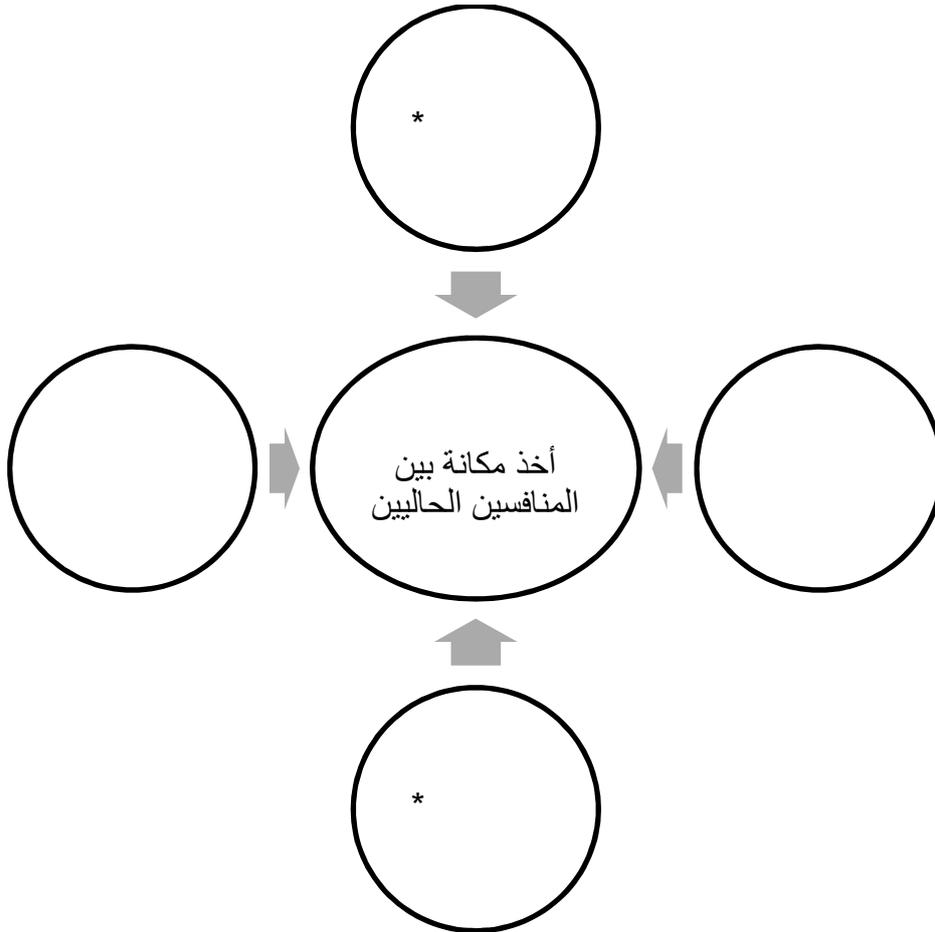
<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009، ص. 37.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

<sup>3</sup> فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009، ص. 14، 15.

ويعد بورتر من أحد الرواد الذين قدموا إسهامات في تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال النموذج المعروف بقوى بورتر الخمس (هيكل الصناعة)، ويمكن توضيح القوى الخمس التي تحكم المنافسة حسب بورتر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): نموذج بورتر للقوى الخمس:



المصدر: باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، درا الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص. 32.

✓ منافسون محتملون (وافدون): إن معرفتهم تعطي للمؤسسة إمكانية تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، ومدى جاذبية الصناعة واستمرار نموها المستقبلي، ويجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، دخول منافس جديد يمثل أكثر تمديد للمؤسسات القائمة حاليا<sup>1</sup>.

المورد: هو مختلف مصادر التمويل والتي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك العنصر البشري.

الزبون: هو شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على منتج المؤسسة أو الاستفادة منه.

<sup>1</sup> فاضل محمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 134، 135.

- ✓ **المشتررون:** هم المستهلكون الذين يستهلكون منتجات المؤسسة أو المؤسسات التي تشتري المنتجات لتوزيعها على بائعي الجملة وبائعي المفرد، ويكون المشتررون أقوياء في حالة شراء حصة كبيرة من المنتجات التي تنتجها المؤسسة، أو عندما تتوفر لدى المؤسسة الإمكانية للتكامل الخلفي، بالإضافة إلى امتلاك المشتررون القدرة على الشراء من مجموعة من المؤسسات.<sup>1</sup>
- ✓ **المنتجات البديلة:** تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة والتي تحقق لها الأرباح. إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة وبقوة في هذه الصناعة خصوصا في غياب الولاء للسلعة أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الإسم التجاري.<sup>2</sup>
- ✓ **الموردون:** وتتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة منهم وتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توفر البدلاء بسهولة، إضافة إلى عدم توفر المواد الخام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين، وفي حالة محاولة الموردين في التكامل الرأسي الأمامي.<sup>3</sup>
- ✓ **المنافسون الحاليون (التنافس الحاد):** يكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيره، الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود منظمة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار، ومنه ينتج عنه زيادة في شدة ودرجة المنافسة.<sup>4</sup>
- وبالرغم من أن بورتر ذكر خمس عوامل مؤثرة على الصناعة إلا أنه يمكن إضافة عاملا سادسا وهو عامل أصحاب المصالح الآخرون، بحيث أوصى "فريمان" بإضافة أصحاب المصالح الآخرين إلى نموذج بورتر للقوى الخمس، هذه الجماعات هي حكومات ونقابات، مجتمعات محلية، مقرضين الغرف التجارية بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة<sup>5</sup>. والشكل التالي يبين ذلك.

<sup>1</sup> فاضل محمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

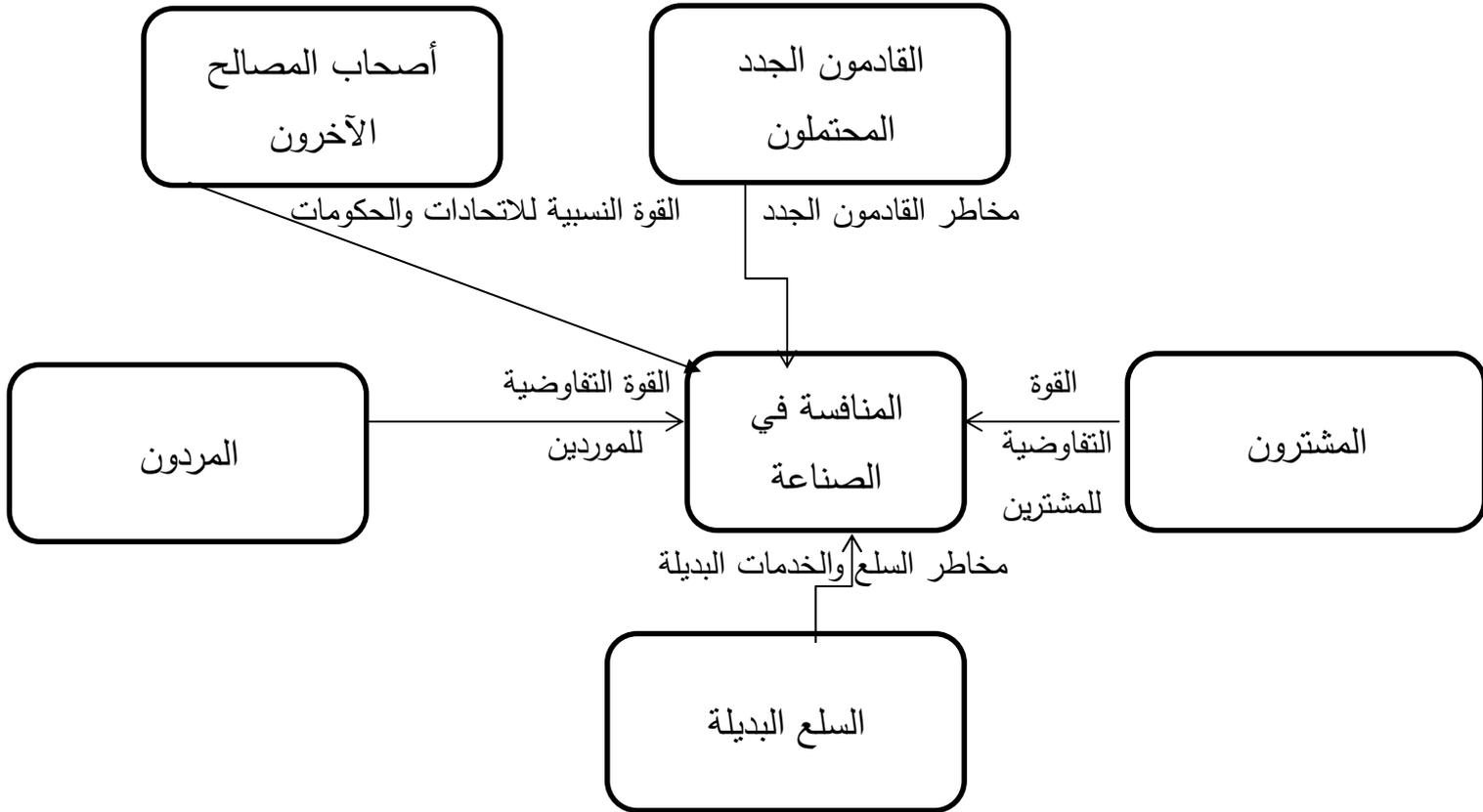
<sup>2</sup> حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص. 72.

<sup>3</sup> حسن فلاح عداي الحسيني، مرجع نفسه، ص. 73.

<sup>4</sup> حسن فلاح عداي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 72.

<sup>5</sup> حسن فلاح عداي، مرجع نفسه، ص. 73، 74.

الشكل رقم (1-7): القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقاً لنموذج بورتر



المصدر: حسين فلاح عداي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

## 2- التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

تعد مخرجات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محدد لمدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوليد الفرص في البيئة الخارجية ومدى استثمارها ومن خلال تحديد حقيقة البيئة الداخلية للمؤسسة وقدرتها، وبمعنى آخر فإن التشخيص الداخلي هو التعرف على القدرة الذاتية التنافسية للمؤسسة والذي يتوقف على ثلاثة أسس وهي: الموارد والإمكانات، السياسات والنظم والمهارات، الممارسات الفعلية لإدارة المؤسسة وموظفيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص. 57.

هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة ويمكن التركيز على الطريقة الأكثر استعمالاً وهي طريقة التشخيص عن طريق سلسلة القيمة<sup>1</sup>:

**التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:** يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1981 في كتابه المعروف "الخبرة التنافسية" أحد الأساليب الكثيرة الاستعمال في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة وتهدف سلسلة القيمة إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة.

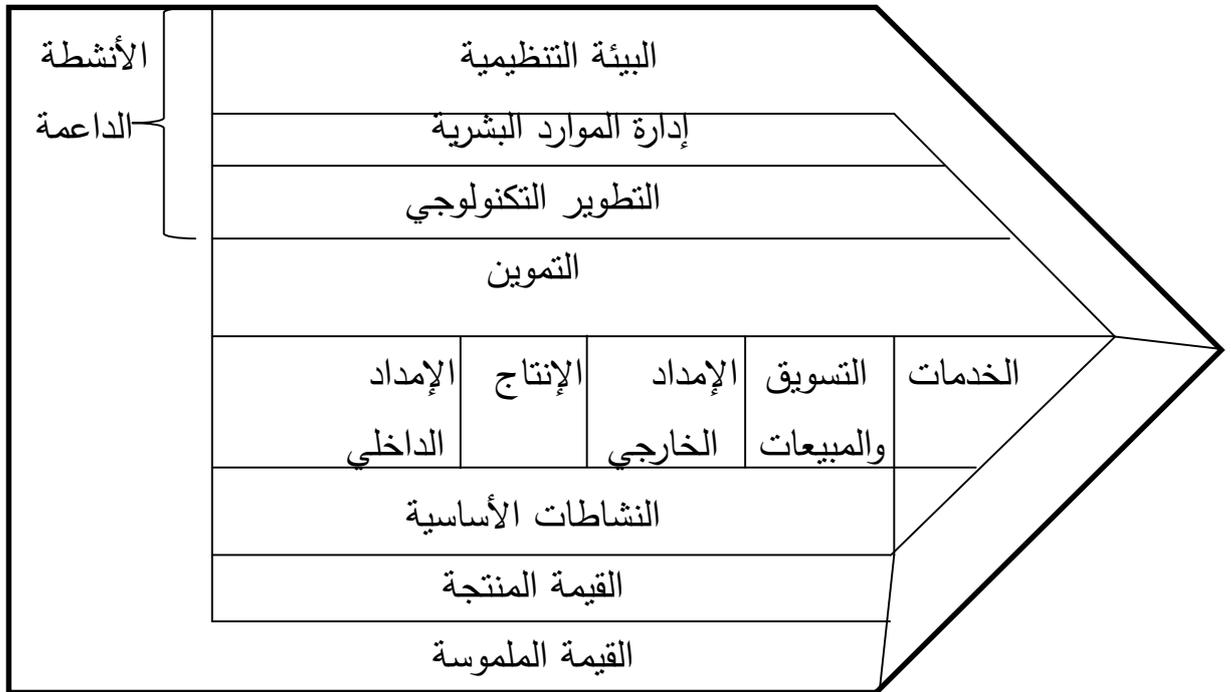
وعليه فإن المؤسسة حسب "بورتر" يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية إما من خلال ممارستها لنشاطاتها بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها، أو من خلال محاولة تقديم منتج مميز وبتكاليف منخفضة، لكن التركيز على فئة صغيرة من الزبائن ومنه فإن سلسلة القيمة تعتمد على سلاسل القيمة للموردين والعملاء وفي هذا الإطار يعرف "بورتر" القيمة على أنها "ذلك القدر من المال الذي يكون المستعملون على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات".

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يعتمد على تحليل سلسلة القيمة، ويقوم على أساس تقييم أنشطة المؤسسة إلى قسمين<sup>2</sup>: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة. والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

<sup>2</sup> فطيمة بزعي، مرجع نفسه، ص. 13، 14.

الشكل رقم (1-8): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص. 03.

❖ **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل في عملية التكوين المادي للمنتج، بيعه، نقله، بالإضافة إلى خدمة ما بعد البيع.

ج) **الإمدادات الداخلية:** وتشمل عملية التمويل والتخزين، والنقل الداخلي ومراقبة المخازن.

ج) **التسيير العملياتي:** يشمل مختلف العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (تعبئة تغليف، صيانة...).

ج) **الإمداد الخارجي:** يتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات إلى مراكز التوزيع، وتخزين السلع الجاهزة وتوزيعها للزبائن.

ج) **التسويق والمبيعات:** هي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه (الإعلان، اختيار قنوات التوزيع، سياسة الأسعار).

ج) **الخدمات:** تتعلق بتسيير عمليات ما بعد البيع (صيانة، تكوين الأفراد).

❖ **الأنشطة المساعدة:** وتساهم هذه الأنشطة في خلق القيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة

الرئيسية في المؤسسة، بحيث تعمل على تسهيل أداء دورها بفعالية أكثر وتنقسم إلى:

تسيير التمويين: تشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة.

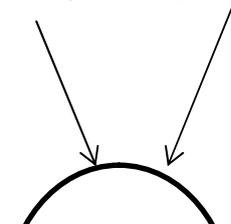
التطور التكنولوجي: يخص كافة الأنشطة الهادفة إلى تحسين طرق الإنتاج.

تسيير الموارد البشرية: تشمل توظيف العمال وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

البيئة التحتية للمؤسسة: تتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة (الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية).

ومما سبق يمكننا أن ندمج بين كل من التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال تحليل Swot والذي هو تشخيص يعمل على مزج ومقابلة نتائج التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية أخذاً بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): تحليل Swot

<p><b>العوامل السلبية (تهديدات):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسون جدد؛</li> <li>- اتجاه البيع لصالح المنتجات البديلة؛</li> <li>- تباطؤ نمو السوق؛</li> <li>- تزايد تدخل الحكومة وقواعد المؤسسة؛</li> <li>- تغيرات في تفضيلات المستهلك؛</li> <li>- نقص ملحوظ في الموارد؛</li> <li>- زيادة نسبة الضرائب؛</li> <li>- الأذواق المتغيرة للعملاء.</li> </ul>	<p><b>العوامل الإيجابية (الفرص) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاد مزدهر؛</li> <li>- منتوج جديد وسوق جديد؛</li> <li>- تكنولوجيا واعدة؛</li> <li>- ازدياد قدرة تجزئة السوق؛</li> <li>- منافسة في صالح المؤسسة؛</li> <li>- منافذ توزيع جديدة؛</li> <li>- الضرائب منخفضة.</li> </ul>	<p>العوامل الخارجية</p> 
<p><b>الضعف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد مالية غير مناسبة؛</li> <li>- ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي؛</li> <li>- مشاكل التوزيع؛</li> <li>- تكنولوجيا متقدمة؛</li> <li>- مهارات تسويقية غير مناسبة؛</li> </ul>	<p><b>القوة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قابلية جوهرية مهمة؛</li> <li>- إمكانية مالية عالية؛</li> <li>- تخطيط استراتيجي ممتاز؛</li> <li>- قدرات الإبداع؛</li> <li>- قوة عمل ماهرة وخيرة؛</li> </ul>	<p>العوامل الداخلية</p>

- سمعة سلبية في السوق؛	- شهرة وسمعة ممتازة؛
- الإدارة الضعيفة؛	- المهارة التكنولوجية ؛
- عدم المحافظة على العلاقات الجيدة مع العملاء.	- جودة المنتج؛
	- العلاقة بين العملاء والولاء لهم.

**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجية مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 315. وبرنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص. 60.

ويمكن شرح المتغيرات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**عناصر القوة:** تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية.

**عناصر الضعف:** تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة.

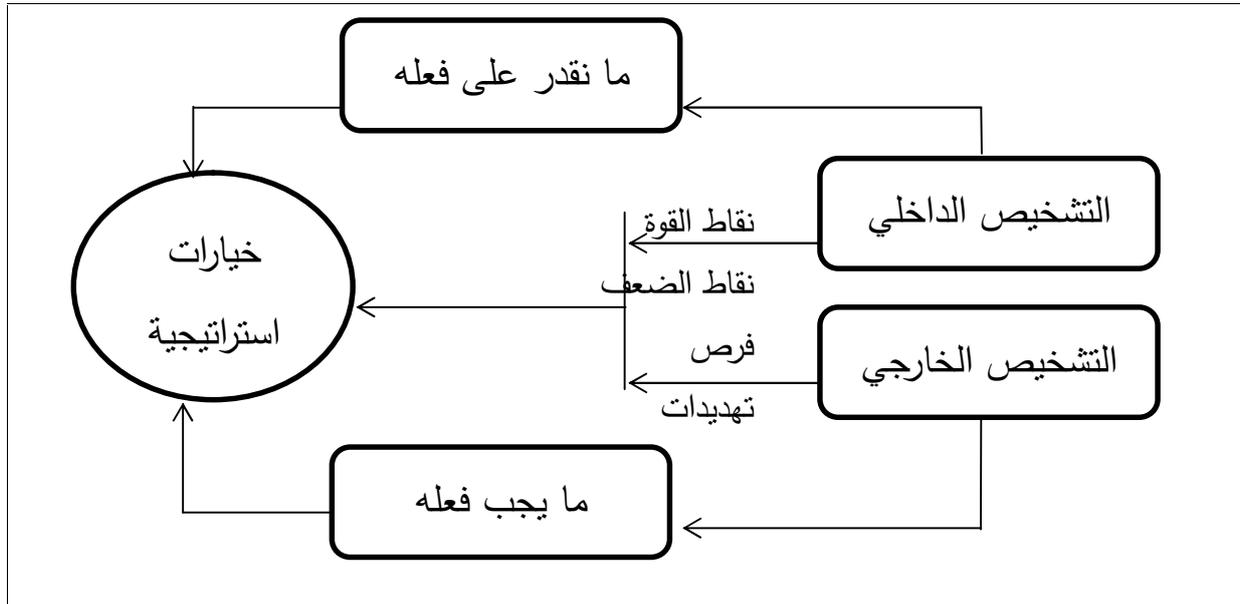
**الفرص:** فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

**التحديات:** هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة.

يتضح من الشكل السابق أن الغرض من تحليل SWot هو تحديد الاستراتيجيات واختيارها من بين الاستراتيجيات التي تتلاءم مع ظروف وموارد المؤسسة، وفقا لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها (إما داخلية أو خارجية) ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، تلخيص رجي عبد القادر الجدلي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص. 15.

الشكل رقم (10-1): تحليل Swot



المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.80.

### ثالثاً: الاختيار الاستراتيجي:

بعد تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والغايات والأهداف كمرحلة أولى ثم الانتقال إلى المرحلة الثانية والمتمثلة في التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي اعتماداً على نموذج بورتر و (سلسلة القيمة)، إضافة إلى تقييم ومقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بفرص وتهديدات البيئة الخارجية وفقاً لتحليل Swot، تتجه المؤسسة إلى المرحلة الثالثة والمتمثلة في الاختيار الاستراتيجي - من بين البدائل الاستراتيجية التي سبق وأن حددتها المؤسسة - والذي ترى فيه المؤسسة أنه الأكثر ملاءمة لوضعها الداخلي والأكثر قدرة على تعزيز موقفها الخارجي.

وسنتناول الخيار الاستراتيجي بالتفصيل في المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: الخيار الاستراتيجي وتنفيذه

بعد تشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل الاستراتيجية المختلفة أمام المؤسسة، بتحديد هذه الأنواع ثم تقييمها بواسطة مجموعة من النماذج لاختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي يحقق رسالة وأهداف ورغبات المؤسسة، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي والتي تعتبر أصعب مرحلة، لتليها المرحلة الأخيرة وهي مراقبة ومراجعة هذا التنفيذ.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

الخيار الاستراتيجي هو البديل المختار من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، يتم اختياره وفق مجموعة من العوامل، وسوف نتناول في هذا المطلب المفاهيم المختلفة للخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختياره.

الفرع الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول مصطلح الخيار الاستراتيجي، سوف نتناول أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): مفاهيم الخيار الاستراتيجي

الكاتب والمفكر	المفهوم
غلوبيك وجوش	الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة <sup>1</sup> .
ديماك وساند	الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة، ومن هذا التفاعل فإنه يتم تحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة <sup>2</sup> .
غلاشان	الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن مقابلة (موازنة) نقاط القوة والضعف مع فرص وتهديدات المؤسسة <sup>3</sup> .
سيرتو	الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المؤسسة <sup>4</sup> .
عبد العزيز صالح بن حبتور	الخيار الاستراتيجي هو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص. 156.

<sup>2</sup> حسن فلاح عداي الحسيني، مرجع نفسه، ص. 156.

<sup>3</sup> حسن فلاح عداي الحسيني، مرجع نفسه، ص. 156.

<sup>4</sup> أكرم سالم، البدائل الاستراتيجية وعملية الاختيار على المستوى الكلي، مقال في مجلة الحوار المتمدن في الإدارة والاقتصاد، العدد 2128، في 2007/12/13.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<p>الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد بديل استراتيجي أكثر ملائمة<sup>1</sup>.</p>	<p>ظفر ناصر حسين عزيز آل جميلة</p>
<p>الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها، للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف<sup>2</sup>.</p>	<p>رابح بوقرة و جعيجع نبيلة</p>
<p>الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها في المستقبل<sup>3</sup>.</p>	<p>ماسميلان و تومبو</p>
<p>الخيار الاستراتيجي هو الوجهة العامة الممتدة للمؤسسة. هناك خيارات تكفي إرادة منفردة لتحقيقها، بينما هناك خيارات تحتاج لإرادتين، وهناك خيارات أخرى تستلزم إرادة جماعية<sup>4</sup>.</p>	<p>مهدي أحمد صدقي الدجاني</p>
<p>الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة<sup>5</sup>.</p>	<p>خالد محمد بن حميدان و وائل محمد إدريس</p>
<p>الخيارات الاستراتيجية هي قرارات رئيسية أو اختيارات بين برامج عمل بديلة لا يمكن إلغائها ولها تأثيرات هامة على تنافسية المنشأة<sup>6</sup>.</p>	<p>فيليب سادلر</p>

<sup>1</sup> ظفر ناصر حسين عزيز آل جميلة، الخيار الاستراتيجي، محاضرة في جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، 2013/01/4

<sup>2</sup> رابح بوقرة، جعيجع نبيلة، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و 10 نوفمبر 2010، ص. 02.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، د ط، 2007، ص. 400.

<sup>4</sup> مهدي أحمد صدقي الدجاني، أسئلة منهجية حول مفهوم الخيار الاستراتيجي، مقال في مجلة قضايا وأراء مصر، العدد 41600، 29 أكتوبر 2000.

<sup>5</sup> خالد محمد بن حميدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009 ص. 214.

<sup>6</sup> فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علي أحمد صالح، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص. 189.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الخيار الاستراتيجي هو البديل المختار من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تم إنتاجها وفق متغيرات المؤسسة، والذي يحقق كل من رسالة وأهداف هذه الأخيرة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثلى، وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

**أولاً: العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة، التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية المؤسسة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة.

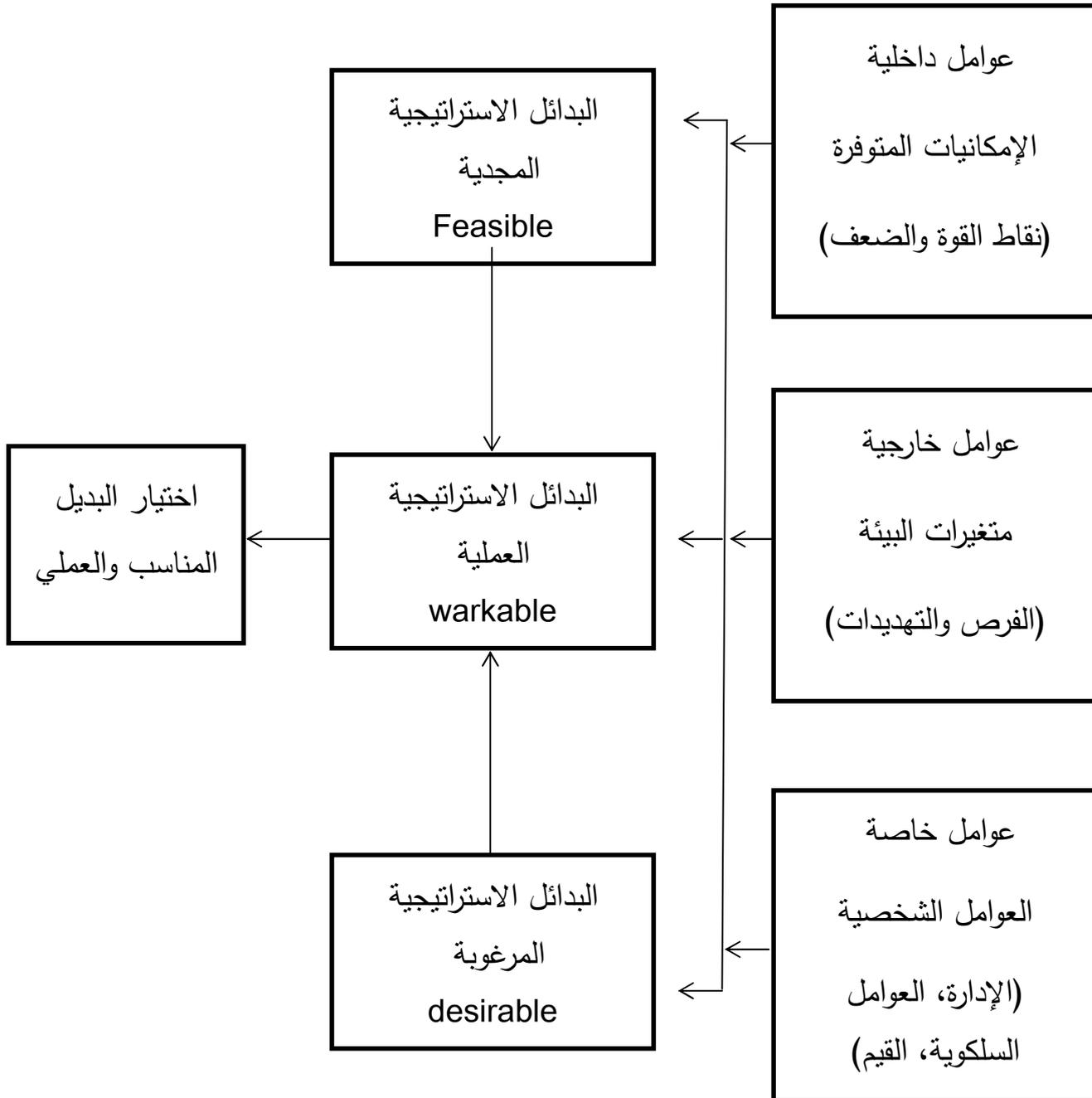
**ثانياً: العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات.

**ثالثاً: العوامل الخاصة:** وهي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل محددات عوامل الاختيار الاستراتيجي حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الاستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الاستراتيجي الذي يكون ذا تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: (مدخل عملي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص.106.

والشكل التالي يبين بإيجاز العوامل المؤثرة على الاختيار الاستراتيجي:

الشكل رقم (1-11): العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، مرجع

سبق ذكره، ص. 107.

- وهناك تصنيفات أخرى لأهم العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي وسوف نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عمر تمجديين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

### 1- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة:

تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.

2- اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح، وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.

وترى أنفال حدة خبيزة أن أهم العوامل المؤثرة في اختيار البديل تتمثل وتتنحصر في<sup>1</sup>:

1- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفرض على المؤسسة معرفة الأوقات التي تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد هذه الأنشطة عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال المنتجات والخدمات الجديدة.

2- الموارد المتاحة للمؤسسة: يمكن اعتبار موارد المؤسسة بجميع أنواعها مدخلات تحتاج لأداة أفضل على مختلف المستويات، لذلك فإن الأسئلة:

ماذا تمتلك من موارد؟ ولماذا تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لمتابعة إمكانياتها وبالتالي بناء ميزات تنافسية، أي توفر الموارد بمختلف أنواعها.

ويرى خالد محمد بن حميدان ووائل محمد إدريس أن العوامل المهمة والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الخيار الاستراتيجي<sup>2</sup>:

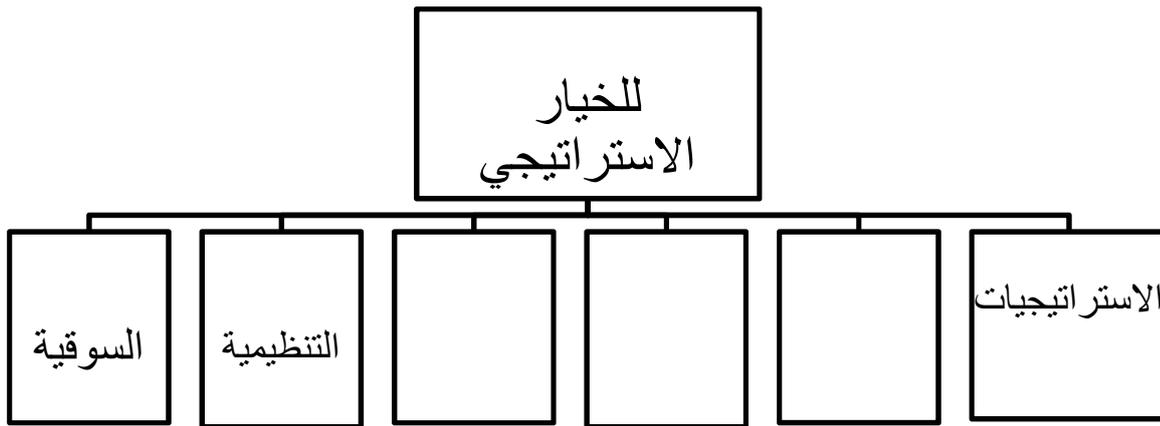
1- القوة التنظيمية في منظمة الأعمال: تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وتغييره، والحقيقة الأكيدة هي أن المؤسسات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق أهدافها، وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم أن هناك قوة، تعد القوة عامل أساسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسة بعملها وكيفية إنجازها لأهدافها.

<sup>1</sup> أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

<sup>2</sup> خالد محمد بن حميدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص. 274.

2- الحصة من السوق إلى المؤسسات: وهي تشير إلى حجم الحصة من السوق التي تحظى المؤسسات بها، ففي حالة المؤسسة التي تحظى بحصة سوقية كبيرة تستخدم استراتيجيات للمؤسسة ذات الحصة من السوق المحدودة. ويمكننا تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-12): أهم العوامل المحددة للهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل التنظيمي المالي على استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 77، وعمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 17، وخالد محمد بن حميدان، محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص. 274.

#### المطلب الثاني: تحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها

هناك مجموعة من البدائل الاستراتيجية أمام المؤسسة تسعى لتقييمها لانتقاء أفضلها من أجل تحقيق أهدافها وغايتها وسوف نتطرق في هذا المطلب لشرح المراحل التي تمر بها هذه العملية:

#### الفرع الأول: تحديد البدائل الاستراتيجية:

لا توجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المؤسسة وينبغي التفرقة بين الاستراتيجيات الكلية، والاستراتيجيات الوظيفية، إذ تقوم الإدارة العليا بالإجابة على الأسئلة التالية، بعد تحديد ميزات الاستراتيجية، تمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية، على ضوء السؤال

الأشمل وهو: ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها؟
  - هل ينبغي ترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة؟
  - هل ينبغي أن نصبح أكثر كفاءة أو فاعلية في مجال أو مجالات الأعمال الحالية؟ وهل ينبغي أن ننمو في مجال الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في السوق، أو شراء مؤسسات قائمة في مجالات مماثلة؟
  - هل ينبغي أن نحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى؟
  - هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة؟
- والخيار الاستراتيجي إما أن يحرك المؤسسة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها، ولقد صنف باحثوا الإدارة الاستراتيجية الوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب تصنيفات عديدة والتي نصنفها كالتالي:

#### أولاً: الاستراتيجيات القاعدية حسب بورتر:

يعتبر بورتر أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول في العالم وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم وقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي<sup>2</sup>:

**1- استراتيجية تحقيق الريادة في تحقيق التكلفة:** تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في التخصيص في التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وب نفس الجودة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر والاهتمام به، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2004، ص. 202.

<sup>2</sup> شالز هل، جارديث جون، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب محمد سيد احمد عيد المتعال، إسماعيل علي بيبسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، د ط، 2008، 2010، ص. 175.



كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة للاستراتيجية التركيز: (شركة تاندوم) للحاسبات الآلية وشركة (ول رويس) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات<sup>1</sup>.

والشكل التالي يبين الاستراتيجيات القاعدية لبورتر:

الشكل رقم ( 1-14 ): الاستراتيجيات القاعدية لبورتر

	الميزة الاستراتيجية	
	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة
الهدف الاستراتيجي	التركيز	
قطاع سوقي معين		

المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 237.

ثانيا: الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية لكوتلر:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي<sup>2</sup>:

1- استراتيجية الرائد: في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق، ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحقق بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

- رفع الطلب الأولي: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق اتباع عدد من الوسائل منها:

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2007، ص ص. 246، 247.

<sup>2</sup> زينب مهشي، تأثير التشخيص البيئية التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة chalali Profiplant بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، 2012، ص. 174 - 177.

\* العمل على جذب مستعملين جدد لمنتجاتها أو السلعة التي تنتمي إليها؛

\* العمل على الكشف والترويج لاستخدامات جديدة للمنتج؛

\* العمل على إقناع العملاء الحاليين بزيادة معدلات استخدامهم للمنتجات.

- **حماية حصة من السوق:** عن طريق دراسة المنافسين، وتحديد المنتجات وتنويع أشكالها وتكون هذه الاستراتيجية في مرحلة نضج المنتج لأن المؤسسة في هذه الحالة من مصلحتها حماية حصتها السوقية.

2- **استراتيجية المتحدي:** تحل المؤسسات غير القائمة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق وهي مؤسسات كبيرة جدا مثل بيبسي وغيرها، وتواجه هذه المؤسسات دوماً مأزقاً في مسيرتها ولهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية (وبالتالي تصبح منظمة متحدياً) أو تكفي بالوضعيات المكتسبة إن هدف المؤسسة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، وهنا يمكن للمؤسسة أن تختار منافسها على عكس المواجهات التي يكون المنافس فيها محدد مسبقاً وبالتالي تكون المؤسسة المهاجمة.

3- **استراتيجية التابع:** في ظل هذه الاستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتهتم بتوطيدها، وتهدف استراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، ويشهد بعض المتبعين مردودية أحسن مقارنة عبر دورية القائد في السوق الخاص به، ويذكر أن استراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من استراتيجية الابتكار، وفي حقيقة الأمر المبتكر هو الذي يتحمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم والتوزيع والإعلان الإشهاري للمنتج، ولا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتبع ليس بحاجة إلى استراتيجية حيث أن المؤسسة التي تشغل وضعية ثانوية يجب أن تهتم دوماً بجعل زبائنها مخلصين لها وهذا عن طريق الاهتمام بالتجديد، كما أن الزبائن المتبعين يعطون ثقتهم لمنظمتهم بسبب مجموعة من العوامل التي تميزها عن المؤسسة القائمة، وعلى المؤسسة معرفة كل هذه الأسباب لأجل تكيف استراتيجيتها.

4- **استراتيجية المتخصص:** هناك مؤسسات تسعى لأجل الحصول على حصة صغيرة في السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن، ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، ويجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

\* أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

<sup>1</sup> استراتيجية المؤسسة والبدال الاستراتيجية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com>

\* أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

\* أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

\* إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ثالثاً: الاستراتيجيات الأساسية:

توجد أنواع عديدة لهذه الاستراتيجيات، سنأخذ مجموعة منها نرى أنها ملمة وتشمل جميع الجوانب وهي<sup>1</sup>:

1- استراتيجية التكامل العمودي:

وهي من الاستراتيجيات المطبقة كثيراً بحيث تعتبر توجهها طبيعياً، وهناك نوعان للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي، والتكامل الخلفي.

أ- استراتيجية التكامل الخلفي: ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها والاندماج معها، والأسباب التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الاستراتيجية هي:

- عدم قدرة المورد على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية الوقت، الجودة، السعر... الخ؛
- توافر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد؛
- قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق؛
- ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج؛
- ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها؛
- رغبة المؤسسة في تخفيض التكلفة ومن ثم الأسعار.

ب- استراتيجية التكامل الأمامي: ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإنتاج وتلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية للأسباب التالية:

<sup>1</sup> فيروز شين، محاولة لتصميم مؤسسة صناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2003-2004، ص. 25-28.

- الأرباح التي يتحصل عليها الموزع الكبير بحيث تبرز إمكانية استثمارها في فتح منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة؛

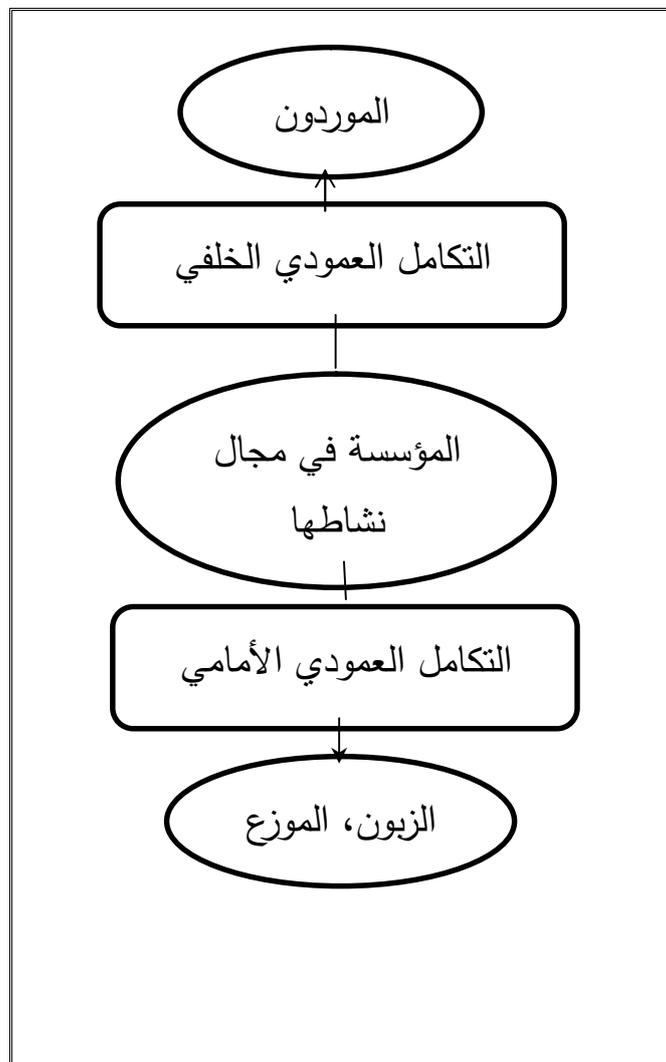
- عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة؛

- قلة عدد الموزعين مقارنة بعدد المنافسين في الصناعة؛

- إذا كانت الصناعة مزدهرة ويتوقع استمرارية النمو.

والشكل التالي يوضح أشكال التكامل العمودي:

الشكل رقم (1-15) : أشكال التكامل العمودي



المصدر: فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

## 2- استراتيجية التكامل الأفقي:

وتعني السيطرة على المؤسسات المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء أو التملك والأسباب التي تدعو إلى اتباع هذه الاستراتيجية هي:

- محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق؛

- توقع استمرارية نمو السوق؛

- تحقيق وفورات الحجم.

3- استراتيجية التنوع: هذه الاستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز، حيث تقوم المؤسسة

بتقديم تشكيلة من المنتجات<sup>1</sup>، ومن بين أسباب اعتماد المؤسسة لاستراتيجية التنوع ما يلي<sup>2</sup>:

- تنوع المخاطر؛

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع؛

- البعد عن احتكار صناعة معينة؛

- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

بالإضافة إلى أسباب أخرى<sup>3</sup>:

- يسير الإنتاج الأسبق للمؤسسة نحو الركود بسبب نقص الطلب أو زيادة المنافسة في السوق؛

- محاولة المؤسسة توزيع مواردها وإمكانياتها على أكثر من تخصص، حتى تكون بعيدة عن

المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج، وهكذا تحقق التعويض بين تخصصات نشاطها، لضمان بقائها وأرباحها.

## 4- استراتيجية التخصص:

تتخذ هذه الاستراتيجية في غالب الأحيان من طرف المؤسسات الناشئة في نشاطها، حيث يؤدي

تركيزها لكل وسائلها ومواردها على نشاط معين إلى التحكم فيه، ثم ضمان بقائها خاصة في هذه المرحلة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص. 488.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص. 488.

<sup>3</sup> مفيدة يحيوي، يزغيش كميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 9، جوان 2011، ص. 128.

الدرجة التي تتمثل في مرحلة الانطلاق، ويمكن أن تعتبر هذه الاستراتيجية منطقية بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تكون بصدد البحث عن مكان لها في السوق، ونشير هنا إلى أنه بالرغم من الامتيازات التي يمكن أن تمنحها مثل هذه الاستراتيجية كالتبسيط في التسيير، ووضوح الأهداف التي تقوم بها، وبذلك الاستفادة من وضعية جديدة للمنافسين<sup>1</sup>.

### 5- استراتيجية الانكماش:

تعتبر هذه الاستراتيجية بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، فالمؤسسات التي تطبق هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة<sup>2</sup>، وقد تأخذ استراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية<sup>3</sup>:

أ- استراتيجية تخفيض حجم العمليات: تعمل المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

ب- استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى: يتم إتباع هذه الاستراتيجية عندما تبيع المؤسسة معظم إنتاجها لعميل واحد، يقوم هو بتسويقها وتتخلص هي من تكاليف التسويق.

ج- استراتيجية التحول لنشاط آخر: وتشير هذه الاستراتيجية إلى التحول إلى نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.

### 6- استراتيجية النمو:

يعد النمو مؤشرا على نجاح المؤسسات استراتيجيا ويعبر عن استراتيجيات النمو بأنها تلك التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف جديدة، بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة<sup>4</sup>، وذلك من خلال<sup>5</sup>:

- التوسع في تقديم السلع من خلال تقديم منتجات وخدمات إضافية، و/ أو الدخول إلى أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية، مبيعاتها وأرباحها؛

<sup>1</sup> أحمد زغدار ، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 116.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص. 225.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع نفسه، ص 225.

<sup>4</sup> إيمان غرزولي ، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة K-PLAST

سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص. 88.

<sup>5</sup> إيمان غرزولي ، مرجع نفسه، ص. 88.

- التركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي. ومن بين مبررات تبنيها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقق استراتيجية النمو للمؤسسة القيادة والسيطرة على الأسواق ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي؛
- يمثل النمو مقياس لكفاءة المؤسسة وقدرتها على استخدام الموارد المادية والبشرية؛
- إشباع حاجات المؤسسة والعاملين فيها من خلال زيادة المبيعات والارباح وما ينجر عنه من الزيادة في الأجور والحوافز.

ويدخل في إطار استراتيجية النمو استراتيجيات أخرى تتمثل في<sup>2</sup>:

أ- **استراتيجية النمو الداخلي**: تعتمد فيها المؤسسة على مواردها الخاصة والقيام بالاستثمارات من نقطة الصفر، فهي تعد أبسط أشكال الاستراتيجيات التي يتبناها، حيث تظهر في زيادة الطاقات الإنتاجية.

ب- **استراتيجية النمو الخارجي**: تتمثل في عمليات التكتلات التي تظهر في الاستحواذ أو الامتصاص أو الاندماج.

ج- **استراتيجية النمو الأفقي**: هي الاندماج أو الامتصاص بين مؤسستين متنافستين ومتقاربتين في النشاط، وهذا ما يسمى باستراتيجية التكامل الأفقي.

د- **استراتيجية النمو العمودي**: يعني توسع المؤسسة نحو الخلف بحيث تتكامل مع مورديها وتتوسع نحو الامام بالتكامل مع العملاء وهذا ما يسمى باستراتيجية التكامل العمودي.

هـ- **استراتيجية النمو المتنوع المترابط**: تتم هذه الاستراتيجية بالاستثمار بين منطمتين لا تنتميان لنفس القطاع ولكن تشتركان في بعض الأنشطة والوظائف.

و- **استراتيجية النمو غير المترابط**: هي تكتلات تجمع بين المؤسسات التي تنشط في قطاعات سوقية متباينة.

ي- **استراتيجية التدويل**: نقصد بها الأنشطة التي تمارسها المؤسسات خارج حدود إقامتها في دولتها الأم (عمليات التصدير، الاستثمارات الأجنبية، عقود التراخيص).

<sup>1</sup> إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 89.

<sup>2</sup> زهر العابد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 41-44.

7- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي: تمثل هذه الاستراتيجية استمرار المؤسسة على الوضع القديم من خلال خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، إذ يبقى مزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء على ما هو حالياً بدون تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق<sup>1</sup>.

والجدول التالي يبين أهم المزايا والعيوب لأنواع الخيارات الاستراتيجية:

الجدول رقم (1-4): مزايا وعيوب الخيارات الاستراتيجية لبورتر

الخيار الاستراتيجي	صاحبه	المزايا	العيوب
التركيز	بورتر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين المركز السوقي؛</li> <li>- انتهاز الفرص التسويقية؛</li> <li>- الاحتفاظ بالحصة السوقية في سوق سريعة الانكماش؛</li> <li>- زيادة الحصة السوقية لمنتج بطيء النمو؛</li> <li>- عقد اتفاقات مع الموردين وكبار العملاء وتوريد الحكومة؛</li> <li>- جذب عملاء جدد وعملاء من المنافسين؛</li> <li>- المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها؛</li> <li>- يجعل تنفيذ أهداف المؤسسة أمر صعب؛</li> <li>- التضارب بين الرغبة في تخفيض الأسعار وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن يؤثر سلباً على أرباحها؛</li> <li>- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج والتركيز على فئة محددة من الزبائن والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق يرفع من تكاليف الإنتاج، ومن التأثير على الأرباح.</li> </ul>
السيطرة بالتكاليف	بورتر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان حصة مبيعات كبيرة للمؤسسة؛</li> <li>- حواجز دخول لوجود سعر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المكننة وما ينجم عنها من تقليص في المنافسين؛</li> <li>- إنتاج منتج واحد لمدة طويلة في</li> </ul>

<sup>1</sup> فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة 2006/2005، ص. 43.

			<p>تنافسي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج الكثير والتكلفة المنخفضة؛</li> <li>- التوزيع بأقل تكلفة؛</li> <li>- إنتاج منتج معروف لدى الزبائن وإضافة جودة معقولة عليه؛</li> <li>- مواكبة التطورات التكنولوجية.</li> </ul>	<p>محيط متقلب يجعل المؤسسة غير قادرة على مواكبة التطورات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حرب الأسعار وما ينتج عنه من انخفاض المردودية ومنه خروج المؤسسة وإفلاسها.</li> </ul>
التمييز	بورتر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين؛</li> <li>- التصميم الجيد للمنتجات وجودة العلامة؛</li> <li>- استخدام تقنيات متقدمة في الإنتاج؛</li> <li>- الاستفادة من خدمات ما بعد البيع؛</li> <li>- تقديم الجديد للبقاء في المقدمة؛</li> <li>- الاستماع لمتطلبات الزبائن واحتياجات السوق.</li> <li>- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.</li> <li>- إشباع رغبات وحاجات المستهلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة السعر مما يؤدي إلى عدم قبوله من طرف الزبائن؛</li> <li>- تقليد المنافسين للأفكار الجديدة؛</li> <li>- صعوبة حفاظ المؤسسة على تمييز منتجاتها اتجاه زبائنها على المدى الطويل؛</li> <li>- قدرة المنافسين الجدد على تقليد المنتجات بسرعة وسهولة؛</li> <li>- العيب الكبير المرتبط بالتمييز يأتي من مؤسسات أخرى تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير مماثلة أو أفضل.</li> </ul>	
الخيار الاستراتيجي	صاحبه	المزايا	العيوب	
الرائد	كوتلر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم منتجات جديدة؛</li> <li>- نظام توزيع واسع (حملات إعلانية وترويجية)؛</li> <li>- المحافظة على مكانتها في السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليد المنافسين لمنتجات المؤسسة الرائدة؛</li> <li>- مشكل وصعوبة إقناع العملاء بزيادة استخدامهم لمنتجاتها.</li> </ul>	
المتحدي	كوتلر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث والسعي نحو زيادة الحصة السوقية؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.</li> </ul>	

	- عدد المنافسين يكون محدد مسبقا.		
<b>التابع</b>	<b>كوتلر</b>	- توطيد الحصة السوقية؛ - استغلال كفاءاتها تسمح لها بجلب جزء من السوق؛ - زيادة المر دودية.	- الاهتمام الدائم والمتكرر بالعملاء - لكسب ولائهم قد ينعكس على المؤسسة.
<b>المتخصص</b>	<b>كوتلر</b>	استفادة المؤسسة من هذه الاستراتيجية في بداية نشأتها؛ سهولة التسيير.	- كسب حصة صغيرة من السوق؛ - مشكلة الاهتمام بمجال واحد الذي قد يكون غير مهم بالنسبة للمنافسين ينعكس سلبا على المؤسسة؛ - مشكلة اكتساب المؤسسة لطاقة نمو كبيرة؛ - مشكلة امتلاك القدرة الدفاعية في حالة الهجوم عليها.
<b>الخيار الاستراتيجي</b>	<b>المزايا</b>	<b>العيوب</b>	
<b>استراتيجية التكامل العمودي</b>	- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛ - التنوع في الأنشطة؛ - زيادة الحواجز ضد المنافسة؛ - تقليل المخاطر وزيادة القدرة التنافسية في السوق.	- تتطلب استثمارات كثيرة؛ - مضاعفة حواجز الخروج؛ - التوقف عن تطوير الوظيفة الأساسية في المؤسسة؛ - اختلاف الثقافات داخل المؤسسة.	
<b>استراتيجية التكامل الأفقي</b>	- تحقيق وفورات الحجم؛ - استمرارية نمو السوق؛ - الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق؛ - توسيع فرص وصول المنتجات الحالية للسوق؛ - زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية.	- هناك عيب واحد وأساسي وهو تقليص حجم المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة.	
<b>التنوع</b>	- تقليل المخاطر؛	- تشتت جهود المستثمرين؛	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضياع هوية المؤسسة؛</li> <li>- صعوبة الخروج من الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير كفاءات جديدة؛</li> <li>- مرونة استراتيجية كبيرة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم المؤسسة التي تعتمد على التخصص ببلوغ أهدافها من خلال تركيز مجمل مواردها حول نشاط واحد؛</li> <li>- كثرة المخاطر لتخصصها في نشاط واحد؛</li> <li>- بقاء المؤسسة في الصناعة يكون مهدد؛</li> <li>- التخصص يؤدي إلى فقدان المرونة؛</li> <li>- عدم تمكن المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة التي يمكن أن تتاح لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح الأهداف؛</li> <li>- تبسيط التسيير؛</li> <li>- استفادة المؤسسة من هذه الاستراتيجية في بداية نشاطها؛</li> <li>- ضمان بقاء المؤسسة في الصناعة خاصة في مرحلة الانطلاق؛</li> <li>- هذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الناشئة التي تكون بصدد البحث عن مكان في السوق.</li> </ul>		<p><b>التخصص</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليص حجم الإنتاج.</li> <li>- التخلص من بعض الأنشطة والمنتجات؛</li> <li>- بيع أصول المؤسسة والخروج من الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلص من بعض الضغوط التنافسية؛</li> <li>- الخروج من الإفلاس؛</li> <li>- مواكبة الظروف الاقتصادية المفاجئة والطارئة.</li> </ul>		<p><b>الانكماش</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توفر الموارد التي تساعد المؤسسة على تحقيق النمو؛</li> <li>- عدم فعالية التوسع في نفس السوق نظرا للتراجع الذي يشهده؛</li> <li>- احتياجات كبيرة لرأس المال؛</li> <li>- توليد حالة عدم التوازن؛</li> <li>- التأثير السلبي على قيمة المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة الكاملة بأحوال السوق والتكنولوجيا المستخدمة؛</li> <li>- حماية ثقافة المؤسسة وكفاءاتها من التقليد؛</li> <li>- المحافظة على المزايا التنافسية؛</li> <li>- تنويع الأنشطة والوظائف؛</li> <li>- الدخول السريع للقطاع السوقي؛</li> </ul>		<p><b>النمو</b></p>

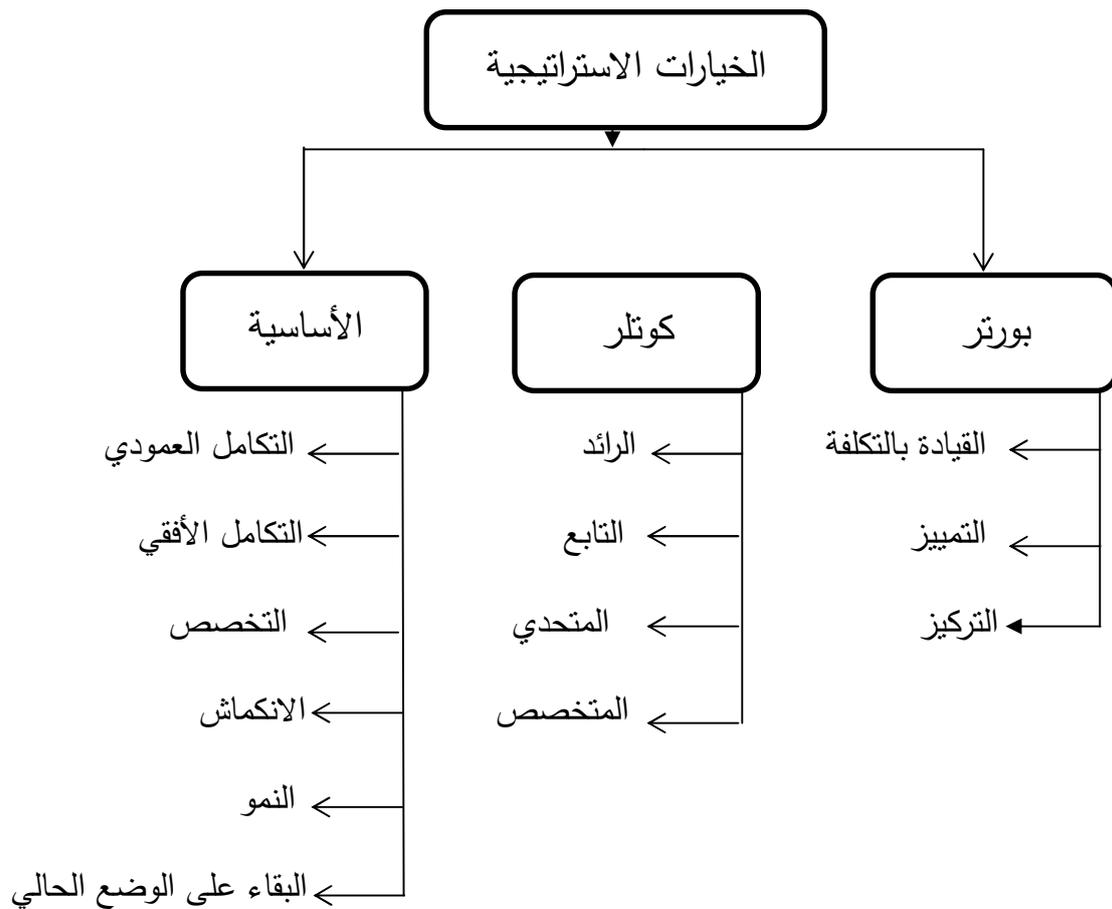
	- الحصول على حجم أمثل بسرعة.		
<b>البقاء على الوضع الحالي</b>	- تحقيق نفس معدل تحقيق الأهداف والأرباح؛ - الاستعداد للطوارئ بتوجيه مواردها لمجالات عملها الحالية.	- ثبات الحصة السوقية وعدم زيادتها؛ - ثبات الإنتاج ومنه ثبات الأرباح؛ - عدم السعي للتطور والابتكار.	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على: سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكر، 2013/2012، ص. 70، العابد لزهرا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 41، 42 زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 104، ص 116، عزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 103، فيروز شين محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 20-33، مهشي زينب، تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص. 174-177، أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية (مهارات التفكير الاستراتيجي)، المعادي الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص. 247 - 249، روبرت، ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة الأولى، 2008، ص. 338، ص. 349.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل من الخيارات الاستراتيجية الثلاث: ( بورتز، كوتلر، الخيارات الأساسية) تحمل مجموعة من المزايا و العيوب، تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لتقييم وانتقاء أفضل هذه البدائل للوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب.

والشكل التالي يوضح أهم أنواع الخيارات الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة:

الشكل رقم (1-16): أنواع الخيارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

### الفرع الثاني: تقييم البدائل الاستراتيجية:

تتم المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وهي عملية ليست سهلة، تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل، وتعتمد على مجموعة من الأساليب تستخدمها في المفاضلة بين البدائل، ومنها يترشح البديل الأفضل وهو يمثل الخيار الاستراتيجي العملي<sup>1</sup>، الذي يتلاءم مع رسالتها وأهدافها بما

<sup>1</sup> سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة مقارنة بين الأداء مديري فرع السلام الأهلي وفرع مصر الرشيد في الديوانية، ورقة بحثية مقدمة بجامعة الديوانية كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ص. 09.

يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتمتاز عملية التقييم باستمراريتها لعدم وجود ما يسمى بالاستراتيجية المثلى التي تصلح لجميع المؤسسات، أو لنفس المؤسسة، ويتطلب القيام بالاختيار الاستراتيجي القيام بعملية التحليل على مستوى وحدات المؤسسة ويتطلب القيام بالاختيار الاستراتيجي القيام بعملية التحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو على مستوى المنتج، وتتعين الإدارة الاستراتيجية بعدد من الأساليب لغرض القيام بعملية تقييم البدائل الاستراتيجية<sup>1</sup>.

ومن أهم نماذج تقييم البدائل الاستراتيجية ما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً: مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية):** وضعت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في 1970، حيث تنطلق فيها من نقطة جوهرية مفادها بأن نجاح المؤسسة يتطلب امتلاكها لمحفظه متنوعة من الأنشطة ذات معدلات سوقية مختلفة حيث تكون محفظه الأنشطة تحقق توازناً في التدفقات النقدية ويمكننا شرح أهم مبادئها وقواعدها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): مبادئ وقواعد مصفوفة BCG

المبادئ	القواعد
- الهوامش والتدفقات النقدية هي دالة في الحصة السوقية؛	- الحصة السوقية النسبية لمجال نشاط استراتيجي تمثل معياراً لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة بالنسبة لهذا المجال؛
- النمو أو التوسع يتطلب تدفقات نقدية وهوامش إضافية لتمويل الأصول؛	- معدل نمو السوق لمجال نشاط استراتيجي يمثل مؤشراً لجاذبية السوق، حيث يسمح بتصور المبالغ التي ينبغي على المؤسسة استثمارها أو توظيفها في كل مجال نشاط استراتيجي على الحصة السوقية أو زيادتها؛
- الحصة السوقية المرتفعة تتطلب جهوداً للحصول عليها وذلك عن طريق زيادة الاستثمارات؛	- الجمع بين هذين المعيارين يسمح بتقدير تدفقات السيولة التي يولدها كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة.
- لا يوجد سوق ينمو بشكل لا نهائي، وعوائد النمو السريع تظهر عندما تتباطأ معدلات النمو أو تتوقف، ويصبح من غير الممكن إعادة استثمار العوائد النقدية في هذا المنتج.	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على لزره العابد ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره

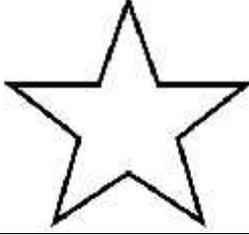
ص. 54.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 205، 206.

<sup>2</sup> لزره العابد ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 54-56.

ويمكننا توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-17): مصفوفة BCG

		الحصة السوقية	
		مرتفعة	منخفضة
معدل نمو السوق	سريع	أنشطة النجوم -FL+ 	أنشطة علامة الاستفهام -FL 
	بطيء	أنشطة البقرة الحلوب FL+ 	أنشطة الكلاب -FL+ 

المصدر: لزهرة العابد ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

\* أنشطة البقرة الحلوب: هي أنشطة تكون ذات معدل نمو سوق منخفض وحصة سوقية مرتفعة

تتميز بـ:

- أنشطة تولد تدفقات نقدية عالية تفوق حجم المبالغ التي ترغب المؤسسة في إعادة استثمارها في نفس النشاط للمحافظة على الحصة السوقية؛

- وعليه لا يجب إعادة استثمار كل هذه التدفقات النقدية في نفس النشاط خاصة إذا كان معدل العائد المحقق أكبر من معدل نمو السوق؛

- الاستثمار في هذه الأنشطة لا يجب أن يستمر، إلا إذا كانت العوائد أقل من معدل النمو.

\* **أنشطة الكلاب:** تعرف بأنشطة الحيوانات الأليفة أو بالأوزان الميته، وهي الأنشطة ذات الحصة السوقية المتدنية ومعدل نمو السوق ضعيف، تكون التدفقات النقدية الناتجة عنها متدنية، بالكاد تحقق المؤسسة منها ربحاً محاسبياً، والعوائد المحققة يعاد استثمارها في نفس النشاط للمحافظة على الحصة السوقية، غير أن التدفقات النقدية لتمويل الاستثمارات في هذه الأنشطة قد لا تكفي، ويمكن القول بأن هذه الأنشطة ليست ذات قيمة إلا في حالة التصفية.

\* **أنشطة علامات الاستفهام:** هي الأنشطة ذات الحصة السوقية المتدنية ومعدل نمو السوق مرتفع، وهي أنشطة تتطلب سيولة عالية أكثر مما يتولد عنها، بهدف زيادة الحصة السوقية، فالتدفقات النقدية التي تتطلبها هذه الأنشطة عالية لا يمكن أن تتحقق على مستواها، وإذا لم يتم توفير السيولة الكافية فإن الحصة السوقية قد تتراجع أكثر، أو قد تختفي من محفظة الأنشطة، لكن عندما تتوفر السيولة لدعم هذه الأنشطة، قد تتحول إلى أنشطة النجوم، وإلا فإنها ستتحول إلى أنشطة الكلاب عندما يتوقف النمو إذا لم تتمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها.

\* **أنشطة النجوم:** تتميز هذه الأنشطة بامتلاك المؤسسة لحصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو السوق مرتفع وتتصف بـ:

- يمكن أو لا يمكن أن تولد سيولة كافية لتمويل نشاطها، فعندما تكون المؤسسة في مركز ريادي فإن هذه الأنشطة ستكون مصدر للسيولة، والعكس إذ يمكن أن تكون في حاجة للسيولة؛
- في أنشطة النجوم ستستفيد المؤسسة الرائدة بشكل كبير إذا ما أخذت المبادرة وحافظت على ذلك إلى غاية تباطؤ النمو، لأنه في المراحل الأولى من النشاط تكون الاستثمارات أكثر جاذبية في حالة توفر السيولة، حيث تكون معدلات النمو مدعومة بزيادة الحصة السوقية؛
- زيادة الاستثمارات ترفع من الأرباح التي تزيد من أثر الرفع المالي في نفس وضع الأمان؛
- تساعد الربحية المحققة على توزيع الأرباح بعد تمويل النمو العادي؛
- عندما يبدأ معدل النمو في التباطؤ وتقل الحاجة للاستثمار فيها، تتحول إلى أنشطة البقرة الحلوب، ما يجعلها مصدراً للسيولة والربحية والاستقرار وتحقيق الأمان وتمكن المؤسسة من إعادة استثمارها في مجالات أخرى.

ثانياً: نموذج ماكينزي:

ظهر هذا النموذج عندما قدم المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه المتعلق بإدارة محفظة نشاط منظمة جينيرال إلكتروك، ويقوم النموذج على تقاطع محورين، إلا أن هناك نوعاً من الاختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم من يعرض هذا النموذج على أساس أنه تقاطع لمحوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة، ومنهم من يرى أن المحورين هما جاذبات السوق وقوة المجال الاستراتيجي<sup>1</sup>.

### 1- نموذج المكانة التنافسية/ قيمة قطاع النشاط:

في هذه الحالة تظهر المصفوفة على النحو التالي:

الشكل رقم (1-18): مصفوفة المكانة التنافسية لقيمة قطاع النشاط

#### قيمة قطاع النشاط

	قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية		
	متوسطة		
	ضعيفة		

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط 2010، ص. 170.

يعتمد هذا النموذج على مكانة تنافسية إلى جانب قيمة القطاع التي تمثل مؤشراً مركباً من معايير كثيرة، تحدد قيمة القطاع فيه من زاويتين: القيمة الذاتية للقطاع (معدل نمو القطاع، حجم السوق الخطر) وقيمتها بالنسبة للمؤسسة (تأثير القطاع على نشاط المؤسسة، تناسب محفظة نشاط المؤسسة مع القطاع) تعتمد المؤسسة من أجل هذا على معايير مناسبة تختلف أيضاً باختلاف القطاع كما أنها تأخذ بعين الاعتبار ما لديها من قدرات لأن قيمة القطاع تختلف أيضاً بالنسبة للمؤسسة حسب قدراتها ومهاراتها، فقد تكون قيمة القطاع كبيرة لكنها لا تمثل بالنسبة للمؤسسة شيئاً لأنها تفتقر إلى القدرات التي تمكنها من دخوله، أو من خوض المنافسة فيه.<sup>2</sup>

فمن خلال قيمة القطاع تتضح للمؤسسة مصلحتها في أن تتواجد أم لا في هذا القطاع.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 169، 170.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 170، 171.

2\_ نموذج المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة:

عند تصميم هذا النموذج اخذ بعين الاعتبار المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة حيث تكون لدينا المصفوفة التالية:

الشكل رقم (1-19): مصفوفة المكانة التنافسية على جاذبية الصناعة:

جاذبية الصناعة

		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

تعني جاذبية الصناعة نفس معنى قيمة القطاع، إذ يقصد بجاذبية الصناعة ما قد يجذب المؤسسة من أهمية الصناعة نفسها وكذلك من حيث قد تمثله الصناعة للمؤسسة من أهمية وفرص، وذلك كما رأينا وفقا لما تملكه المؤسسة من قوى وقدرات<sup>1</sup>.

3- نموذج جاذبية السوق/ قوى المجال الاستراتيجي:

تظهر لنا مصفوفة هذا النموذج كالتالي:

الشكل رقم (1-20): مصفوفة جاذبية السوق/ قوى المجال الاستراتيجي

		قوية	متوسطة	ضعيفة
	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 172.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 171.

تمثل جاذبية السوق كل ما قد يجذب المؤسسة في السوق من فرص وإغراءات، أما قوى مجال النشاط الاستراتيجي، فهو كل ما تملكه المؤسسة من قوى مميزة في هذا المجال، ويمكن الاعتماد عليها لخوض المنافسة<sup>1</sup>.

4- **محفظة النشاط:** يمثل نموذج ماكينزي بغض النظر عن الاختلاف بين مستعمله أداة معتبرة في الإدارة الاستراتيجية لمحفظة نشاط المؤسسات، حيث تمثل كل خانة من خانات المصفوفة حالة معينة لمجال النشاط الاستراتيجي، بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها،<sup>2</sup> عبر المصفوفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-21): التوجهات الاستراتيجية

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقرة الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الحذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف المجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 173.

تقسم مصفوفة ماكينزي إلى ثلاث مناطق، منطقة التطوير، منطقة الحفاظ، منطقة التخلي فالمجالات الاستراتيجية التي تأتي في منطقة التطوير هي المجالات التي يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة. ونظرا لقيمة قطاعها، أما المجالات التي تتواجد في منطقة الحفاظ فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها، إما لكبر مكانتها وأما المجالات التي تأتي في منطقة التخلي فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع نفسه، ص. 172

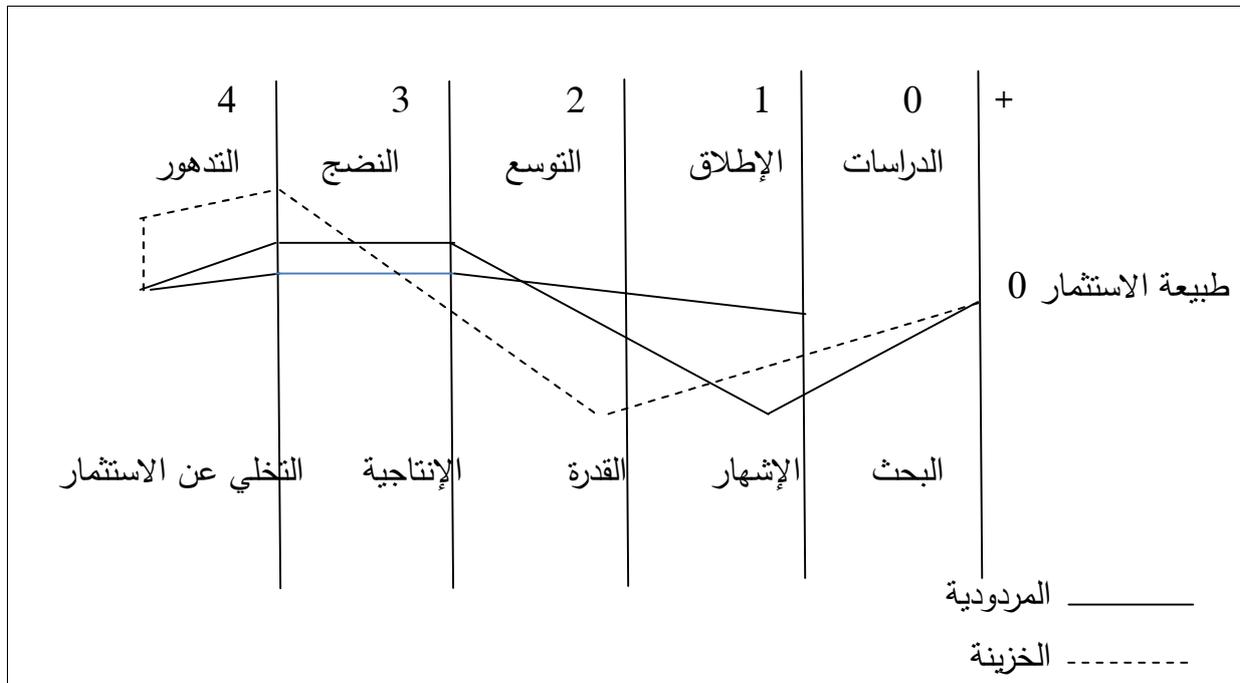
<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 173.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع نفسه، ص. 174.

ثالثا: دورة حياة المنتج:

يمر المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض، ويتضح هذا الاختلاف من خلال الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة<sup>1</sup>. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-22): دورة حياة المنتج.



المصدر: شيقارة هجيرة، الاستراتيجية الثقافية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص. 28.

ومن خلال الشكل السابق نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> هجيرة شيقارة ، الاستراتيجية الثقافية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مرجع نفسه، ص. 27.

<sup>2</sup> هجيرة شيقارة ، الاستراتيجية الثقافية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 28، 29.

1- **المرحلة الأولى:** المنتج يقدم إلى السوق (بعد تركيبه) ففي هذه المرحلة، تكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة، الضرورية للإنتاج، وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (إنشاء التجهيزات) والتجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جداً، أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2- **مرحلة النمو:** تعرف المبيعات نمواً كبيراً والمنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين، ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة ازدواج نمو المبيعات وتدنية تكاليف الإنتاج، وبالتالي المردودية موجبة رغم ظهور المنافسة (في هذه المرحلة يحقق المنتج عتبة المردودية).

3- **مرحلة النضج:** تكون فيها المبيعات أقل من المتوسط، مردودية المنتج مرتفعة وتظهر في هذه المرحلة أثر التجربة.

4- **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاضاً لأن المنتج يواجه منافسة شديدة وبالتالي يقلص رقم الأعمال، وتصبح الخزينة سالبة لانخفاض كمية المبيعات.

### المطلب الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي:

بعد القيام بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة كمرحلة أولى ثم تقديم هذه البدائل كمرحلة ثانية، تأتي المرحلة الثالثة والتي تتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب أمام المؤسسة والذي يحقق أهدافها وغايتها وهذا ما سوف نتناوله في هذا المطلب بالتفصيل.

يعد الاختيار الاستراتيجي المناسب من المراحل المهمة التي يقوم بها المديرين الاستراتيجيين لاختيار البديل الأفضل<sup>1</sup>.

وهي مرحلة مهمة تتضمن انتقاء البديل الأنسب الذي يحقق أهداف المؤسسة وغايتها، ويلبي طموحات وتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة<sup>2</sup>.

بحيث أشار العديد من المفكرين إلى مرحلة اختيار البديل المناسب في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-6): مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص. 187.  
<sup>2</sup> وزيرة يحي محمد سليمان، معز وعد الله المعاضدي، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص. 136.

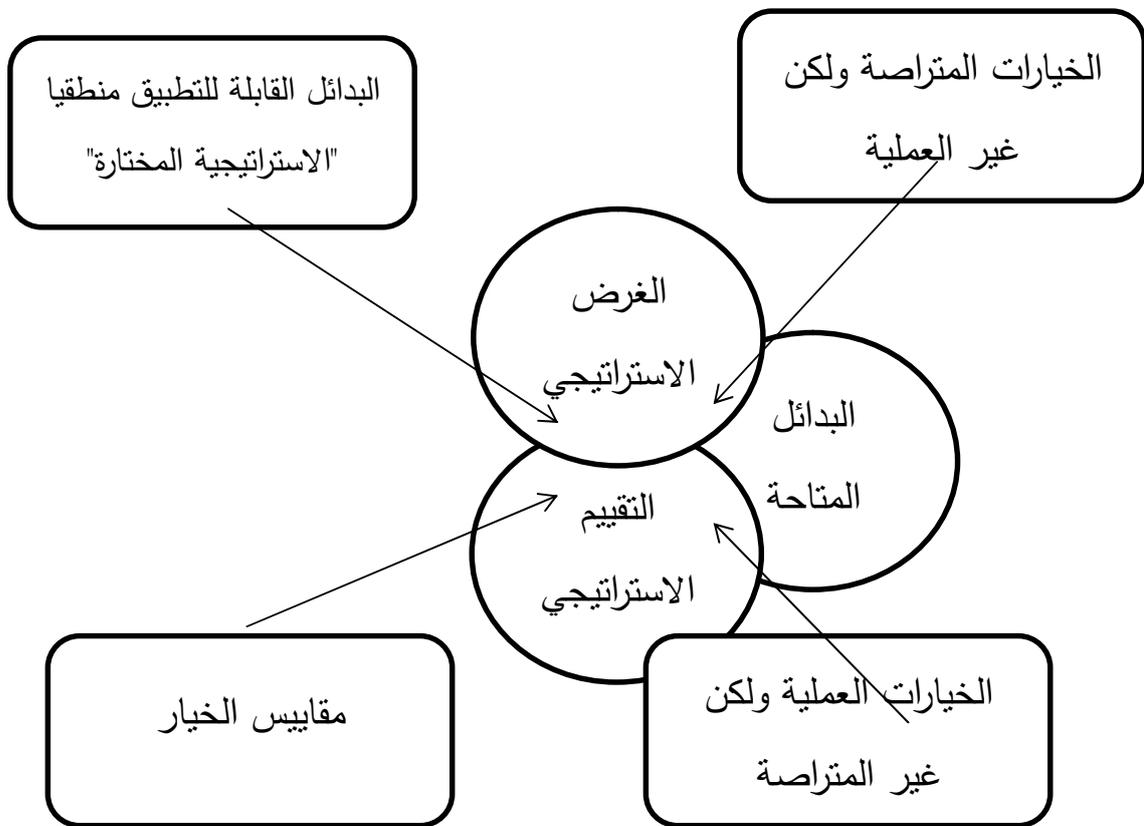
المفكر	توجهاته
قوغدن	ما يميز المديرين الناجحين عن نظرائهم الأقل نجاحا هي قدرتهم على اختيار البديل المناسب والملائم من بين البدائل المتاحة.
رويسن	إن الإبداع في عملية اختيار البديل يكمن في قدرة المدير الاستراتيجي على انتقاء البديل الملائم من بين مجموعة من البدائل التي تتصف بالتشابه والتكرار.
جونسن	أشار إلى مجموعة الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا لإتمام عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهذه الأساليب هي: * انتقاء البديل لتحقيق الأهداف: إذ تمثل أهداف المؤسسة مقياسا مباشرا يقدم اعتماده في اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة. * التنفيذ الجزئي: يتم تخصيص بعض الموارد لتنفيذ البديل المختار جزئيا. * الوكالات الخارجية: عند تعارض الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمؤسسة حول البديل الذي تم اختياره يمكن اللجوء إلى مكاتب استشارية من أجل الوصول إلى الموضوعية في عملية الاختيار.
ماك ميلان و تومبو	قدما إطار يساعد في عملية اختيار الاستراتيجية من بين مجموعة من البدائل المتاحة إذ يشير إلى أنه عند عدم أخذ الغرض الاستراتيجي بنظر الاعتبار سوف يتيح خيارات استراتيجية عملية، لكنها ستكون غير متوافقة مع جهود المؤسسة، وعند تقاطع البدائل المتاحة مع الغرض الاستراتيجي يتيح خيارات متوافقة مع جهود المؤسسة ولكنها غير عملية، لذا يتوجب اختيار الاستراتيجية من ضمن البدائل المتاحة والخاضعة للقيم والمحقة للغرض الاستراتيجي للمؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على وزيرة يحي محمد سليمان، معز وعد الله المعاضيدي تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

لقد تعددت وجهات النظر بين العديد من الباحثين حول مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي، وكانت النقطة المشتركة بينهم هي أن مرحلة الاختيار تكون بانتقاء البديل الملائم من بين مجموعة من البدائل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

والشكل التالي يبين اختيار الاستراتيجية المناسبة:

الشكل رقم (1-23): اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة



المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص. 29.

ومن الجدول والشكل السابقين وإلى جانب المفكر (أوندكورن وباركر):<sup>1</sup> فالوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب يمر عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تعد بمثابة معايير تستند عليها عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية وهي:

- ما هي المدة اللازمة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هو مقدار الفجوة التخطيطية التي تستطيع الاستراتيجية تغطيتها؟
- هل تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هو تصرف وسلوك المنافسين اتجاه الخيار الاستراتيجي؟
- هل سيحظى الخيار الاستراتيجي بموافقة حملة الأسهم؟
- ما هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة اتباعها للاستراتيجية المختارة؟

#### المطلب الرابع: التنفيذ الاستراتيجي ومراقبته

تمثل مرحلة التنفيذ والمراقبة من أكثر المراحل صعوبة وأهمية وتعقيدا ويمكن للاستراتيجيات المصاغة بأفضلية أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ ورقابة فعالة، وفي هذا المطلب سنتناول كل من التنفيذ الاستراتيجي ومراقبته.

#### الفرع الأول: التنفيذ الاستراتيجي:

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل المناسب وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة، وذلك من خلال ترجمة التوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كمهام مطلوبة، وآليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات كثيرة لازمة لغرض التنفيذ الفعال، وهناك علاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.<sup>2</sup>

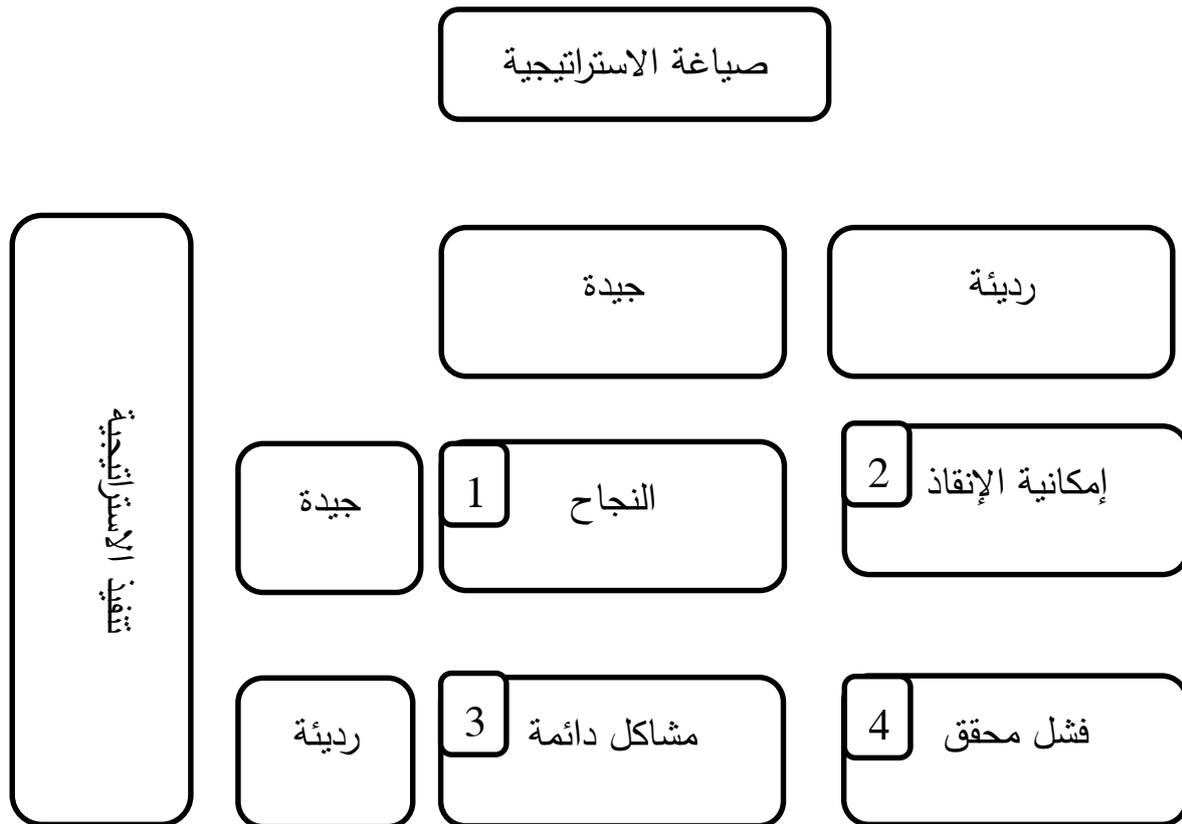
<sup>1</sup> سفيان خليل المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام استراتيجية النمو، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص. 59.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص. 40.

رغم الفصل بين عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن هاتين المرحلتين يتبادلان التأثير بينهما، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومترابط، وفي واقع الحياة العملية ولا يمكن أن تصل المؤسسة وباستمرار لفترات زمنية طويلة وعديدة وبشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، وهذا ينتظر من عمليات صياغة الاستراتيجية وعمليات تنفيذها بشكل ضعيف، فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها أو بتطوير آليات التنفيذ<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 1-24): العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.



المصدر: علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعالم للتغيير في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، مرجع نفسه، ص. 41.

وفيما يلي يتم توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها<sup>1</sup>:

1- النجاح: تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة لاستراتيجيتها.

2- إمكانية الإنقاذ: يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الاستراتيجية، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة.

3- المشاكل الدائمة: إن عمليات الصياغة المتقنة لاستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال.

4- الفشل المحقق: من المنطقي في المؤسسات التي لا تكون فيها عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها جيداً، إن تحققت حالات الفشل ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

#### الفرع الثاني: المراقبة والمراجعة:

لا نكتفي بعملية التنفيذ فقط بل يجب المراجعة والرقابة على هذه العملية وبنسبها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### **أولاً: الرقابة الاستراتيجية:**

هناك جهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية، وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً.

وقد تحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المؤسسة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية، وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة مسؤولين عن الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة؟

- هل المؤسسة سائرة في الاتجاه السليم؟

- هل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، البقطة الاستراتيجية كعالم للتغيير في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 42.

<sup>2</sup> ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص. 160.

وفي ضوء ما سبق تعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها:

\* عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المؤسسة.

\* يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المؤسسة.

\* تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية.

### ثانياً: المراجعة الاستراتيجية:

تكمن أهمية المراجعة الاستراتيجية في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل، أو حتى المشروعات السنوية، مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية -على سبيل المثال- من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمؤسسة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستعمال الاستراتيجية، إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدوا ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الاستراتيجية الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص. 546.

## خاتمة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاستراتيجية التي تعود جذورها لمخططات عسكرية، ولقد تعدد الباحثون والمفكرون في تعريفها لكن تصورهم كان واحد هو رؤية مستقبلية للمؤسسة، والتي يتم ترجمتها إلى قرار ثم تخطيط ثم تنفيذ.

تتعلق كل مؤسسة عند تحقيق أهدافها بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها ثم الشروع في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المحددة، ومجموعة من النماذج لتقييمها لتتوصل المؤسسة إلى خيار استراتيجي ينفذ ويراقب لضمان تحقيق ما تطمح المؤسسة للوصول إليه.

ولقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن الخيار الاستراتيجي المناسب لمؤسسة ما ليس بالضرورة أن يناسب مؤسسة أخرى، وان المؤسسة تتبنى الخيار الاستراتيجي الذي يناسب إمكانياتها ومواردها والبيئة التي تنشط فيها للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرض المتاحة لها وتفادي التهديدات التي تواجهها.

## تمهيد

يحظى التنظيم باهتمام كبير من خلال تطور الفكر التنظيمي نظرا لأهميته البالغة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، ومن مظاهر التنظيم "الهيكل التنظيمي"، والذي يعتبر أداة رئيسية تستخدم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بتوقيع علاقة هذه الأخيرة مع البيئة الخارجية وخطوط الاتصال بين مختلف الوظائف والأقسام وتحديد مهمة كل فرد وفقا لخبرته وقدراته، كل هذا يتم تبنيه وتوضيحه في شكل خانات وخطوط والتي يطلق عليها اسم الخريطة التنظيمية، وهذا لا يكفي المؤسسة في تحقيق أهدافها بل يستدعي دليل تنظيمي مكمل وداعم يعتمد عليه في التنظيمات الإدارية، من حيث حجم القوى العاملة وأساليب العمل وغيرهما.

ويتضح مما سبق أن كل من الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي أداة مكملة للهيكل الفعالة بأنواعها ونماذجها المختلفة وباختلاف محدداتها وفقا لخطوات محددة في إعدادها.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** أساسيات حول التنظيم والهيكل التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الخصائص).

**المبحث الثاني:** نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي وخطوات تصميمه وأهم محدداته.

## المبحث الأول: أساسيات حول التنظيم والهيكل التنظيمي

رغم تعدد التعاريف والمفاهيم واختلاف وجهات النظر حول التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسات، إلا أن غايتها واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة باختلاف أنواعها واختلاف محدداتها بترجمة أهداف المؤسسة وخطط عملها بهيكل تنظيمي يسند كل قسم وشخص بمهمة خاصة به، وتجميع كافة الجهود المختلفة مع بعضها البعض مع نتائج كل قسم ومستوى إداري لتحقيق نتيجة واحدة بفعالية وكفاءة عالية.

### المطلب الأول: ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي

يعد التنظيم الوظيفة الحيوية في المؤسسة، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على الهيكل التنظيمي الذي تحدد المؤسسة من خلاله المسؤوليات والصلاحيات، وتقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام.

### الفرع الأول: ماهية التنظيم:

التنظيم هو وظيفة هامة من الوظائف التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسة في أعمالها وأنشطتها اليومية ولذلك يجب إعطائها اهتماماً وأولوية كبيرة.

### أولاً: تعريف التنظيم:

لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد جامع للتنظيم حيث تتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، فسوف نتناول مختلف التعاريف التالية:

### الجدول رقم (2-1) : مفاهيم حول التنظيم

الكاتب والمفكر	التعريف
وليام نيومان	التنظيم هو عملية تشمل تقييم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مقررة ثم تحديد العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص. 92.

التنظيم هو جمع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارة للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد <sup>1</sup> .	كونتس وأدونيس
يعرف التنظيم على أنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف <sup>2</sup> .	روبنز
إن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناس مع بعضهم وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمؤسسة متماسكة نظاما ورشدا من أجل تجاوز أهداف مشتركة <sup>3</sup> .	جون فينر
التنظيم هو كيان ونشاط في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم وكلما كان التفاعل إيجابيا، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة <sup>4</sup> .	طاهر محسن الغالبي
التنظيم هو إمداد المؤسسة بكل مما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض <sup>5</sup> .	هنري فايول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع السابقة.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة فهي تشير إلى عملية إسناد كل فرد بالمهمة التي تتناسب مع قدرته وخبرته، مع تنسيق الجهود وإقامة علاقة بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: أهمية التنظيم:

وظيفة التنظيم ذات أهمية بالغة على كفاءة المؤسسات وفعاليتها، فهي الوظيفة المنوط بها تنسيق الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم فإن وظيفة التنظيم تعتبر من الوظائف

<sup>1</sup> خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية، (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ص. 704.

<sup>2</sup> محمد قاسم لقريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، ص. 49.

<sup>3</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، ص. 13.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2010، ص. 21.

<sup>5</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص. 25.

الإدارية بالغة الأهمية ولا تتبع هذه الأهمية من الفراغ وإنما من المزايا والفوائد المتعددة التي يمكن أن تترتب على أدائها بشكل جيد ومن أهم الفوائد ما يلي<sup>1</sup>:

- أن التنظيم الجيد يمثل أحد السبل الرئيسية التي تساعد على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المهارات والقدرات والتخصصات في مختلف أوجه النشاط، وكذا مختلف المستويات الإدارية مما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن غياب التنظيم يعني انتشار التضارب والازدواجية في الجهد، وكذا غياب روح الفريق؛

- التنظيم الفعال يقود إلى خفض مستويات الإسراف والضياع في الموارد التنظيمية بكافة أنواعها المادية والبشرية؛

- التنظيم الجيد يؤدي إلى التحديد الواضح للمسؤوليات والاعمال التي يجب أن يؤديها كل فرد بالمؤسسة، والقضاء على سوء الفهم المرتبط بالعمل، وهو ما يزيد من قدرة الفرد على أداء عمله بشكل أفضل؛

- التنظيم الجيد يعظم من نتائج الأداء على المستوى التنظيمي، فهو يؤدي إلى حشد طاقات ومهارات الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إثارة طاقاتهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية مهاراتهم؛

- يؤثر التنظيم على مستويات تفاعل ومشاركة الأفراد، حيث ترتبط مستويات تفاعل الأفراد ومشاركتهم في الجهود الجماعية بدرجة الديناميكية التي يظهرها الهيكل التنظيمي؛

- التنظيم الجيد يجعل القيادة أكثر يسر وسهولة، فهو يحدد المسؤوليات والسلطات وقنوات الاتصال، كما أنه يفوض السلطة بشكل مناسب.

وبصفة عامة يمكن القول بأن التنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة أبرزها<sup>2</sup>:

\* وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛

\* تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف؛

\* وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل الموارد إلى إنتاج محدد؛

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 231.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع نفسه، ص 232.

\* إيجاد التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى النتائج المتوقعة.

### ثالثاً: خصائص التنظيم:

فيما يلي يتم ذكر أهم الخصائص الأساسية والمهمة لوظيفة التنظيم<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (2-2): خصائص التنظيم

المضمون	الخاصية
إن وظيفة التنظيم وظيفة شاملة، تتعامل مع كل ما هو موجود في المؤسسة من أعمال إدارية وتنفيذية، لذلك كان من الضروري تقسيم أعمال المؤسسة إلى مجموعات من النشاطات بين الإدارة والأفراد حسب الاختصاص.	تقسيم العمل
إن التنسيق بين النشاطات وعناصر العمل المختلفة في المؤسسة من شأنه أن يمنع الازدواجية والتكرار والتأخير في إنجاز المهام، وخاصة أن العمل مقسم إلى نشاطات وكل نشاط مكمل للنشاط الآخر، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية.	التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل في المؤسسة
إن التنظيم يعمل على خلق روح الفريق بين العاملين بالنظام والتدقيق فيما بينهم بالتوزيع الحقيقي للسلطة والمسؤولية بتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح بين الأفراد.	تحقيق التعامل بين العاملين
يتحقق هذا المبدأ بتقسيم العمل والتخصص به بشكل تلقائي بحيث يكون كل نشاط مشرفاً على النشاط الذي يسبقه، مما لا يسمح لأي تلاعب أو انحراف في مسار العمل.	تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية
ظروف المؤسسة داخلياً من حيث إمكانياتها المادية والبشرية والطاقة الإنتاجية حيث أن التنظيم يعمل على منع الإسراف وعلى تدريب وتأهيل الأفراد بشكل يتناسب مع المتغيرات.	مراعاة الظروف المحلية
وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المؤسسة.	استخدام أفضل وسائل الاتصال

من الجدول أعلاه نستنتج أن للتنظيم مجموعة من الخصائص التي تجعل منه أداة ووظيفة هامة تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتنسيق بين كل العناصر (المادية، المعنوية) داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يازيد للنشر والتوزيع، الكرد، الطبعة الثانية، 2005، ص. 127-128.

رابعاً: أنواع التنظيم:

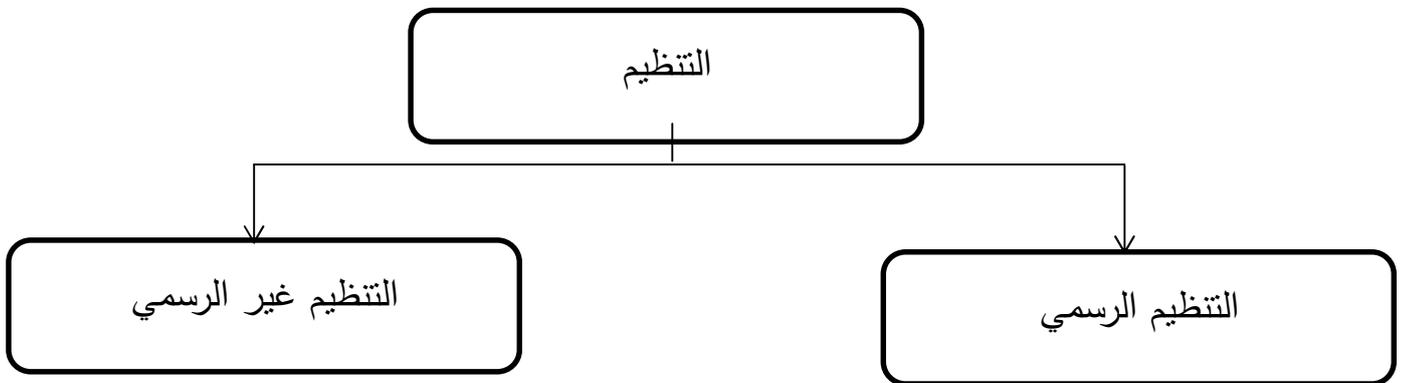
يصنف التنظيم إلى صنفين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

1- **التنظيم الرسمي**: يعرفه كل من روثليسبرغر وديكسون بأنه: "نماذج التفاعل داخل التنظيم البشري (بين التنظيم البشري والتنظيم التقني) التي تفرضها القواعد والسياسات الواضحة للمؤسسة، التأمين و التعاون الضروري لإنجاز أهدافها الاقتصادية".

ويعرفه **علي محمد عبد الوهاب** بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتحكم بها علاقات العاملين، وتعين بها حدود الإدارات والأقسام، وتخصص الأدوار وتعرف الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات وتحدد قنوات الاتصال".

2- **التنظيم غير الرسمي**: يعرفه روثليسبرغر وديكسون بأنه: "العلاقة الشخصية الفعلية الموجودة بين أعضاء التنظيم التي لا يعرضها التنظيم الرسمي أو يعرفها بشكل سيء، ومقابل هذا التنظيم منطوق العواطف، أي تلك الأفكار والانتقادات التي توضح القيم الخاصة بالعلاقات البشرية في مختلف مجموعات المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أنواع التنظيم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعريفين السابقين.

<sup>1</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص. 141.

**الفرع الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي:**

يحظى الهيكل التنظيمي بدرجة من الاهتمام من طرف الإدارات ورجال الأعمال ولم يكن هذا الاهتمام نابعا من الفراغ بل لحاجة المؤسسات إلى وجود الهيكل التنظيمي والذي سوف نقوم بتعريفه وعرض أهميته وخصائصه.

**أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:**

يعد مفهوم الهيكل التنظيمي واحداً من أكثر المفاهيم التي نالت قدراً ملموساً من الاهتمام لدى الاقتصاديين والمحليلين وعلماء التنظيم، ولم يكن هناك تعريف واحد محدد للهيكل التنظيمي وإنما تعددت التعاريف المفاهيم بتعدد الدراسات والكتاب كل حسب وجهة نظره، وسوف نقوم بعرض مختلف التعاريف منها:

**الجدول رقم (2-3) : مفاهيم حول الهيكل التنظيمي**

الكاتب	التعريف
خيري كتانه ونبيل ذنوب الصائغ	هو رسم بياني توضيحي يتكون من مستطيلات أو مربعات يكتب بداخلها اسم الوظيفة والمستويات الإدارية <sup>1</sup> ، (المستوى الإداري هو مجموعة من الوظائف تقع على خط أفقي واحد) <sup>2</sup> ، موضحاً خطوط السلطة التي يتناسب من خلالها التعليمات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل، ويتأثر الهيكل التنظيمي وحجمه بعدة عوامل، كما أنه لا يوجد هيكل مثالي يصلح لكل المؤسسات بل تختار الإدارة الهيكل التنظيمي الذي يناسب كل مؤسسة ويلبي احتياجاتها الوظيفية والتنظيمية <sup>3</sup> .
عاكف لطفى خصاونة	الهيكل التنظيمي هو الخارطة أو الإطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا) للمؤسسة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة بتجنب ازدواجية الأداء، وتشتت الأعمال، ويساهم في تقوية العلاقة وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> خيري كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 104.

<sup>2</sup> نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، د ط، 2011، ص. 126.

<sup>3</sup> خيري كتانه، مرجع نفسه، ص. 126.

<sup>4</sup> عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 101.

<p>يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفق أحد أسس تجميع النشاطات وربط هذه المجاميع مع بعضها البعض<sup>1</sup>.</p>	<p>زيد منير عبوي</p>
<p>الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما أنه بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات، ولا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.</p>	<p>عبد الرزاق سالم الرحاحلة</p>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على خيري كتانة، ص.104، عبد الرزاق الرحاحلة ص.56،55، منير عبوي، ص.33.

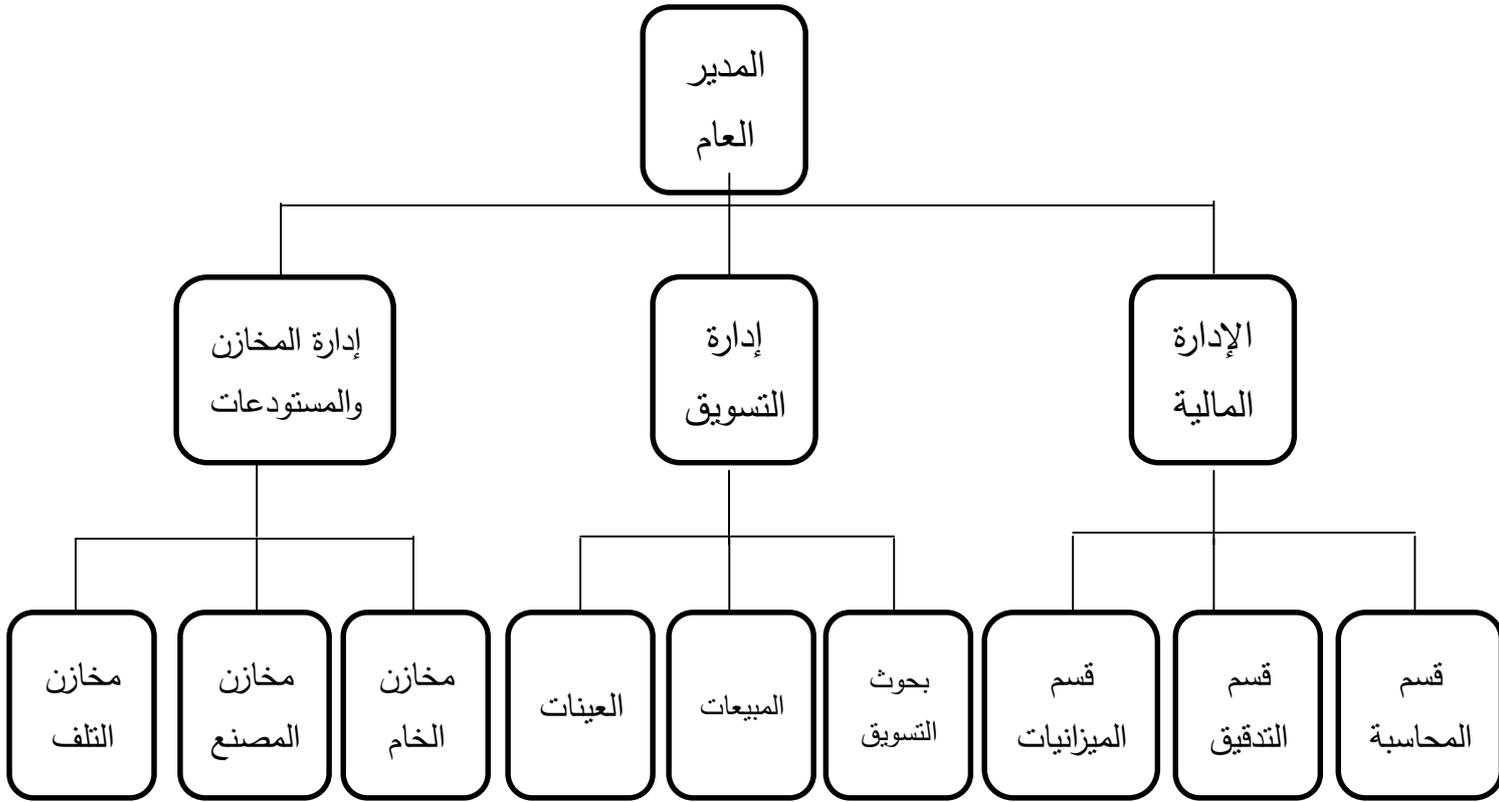
من التعاريف السابقة نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو الكيفية التي توزع بها المهام والمسؤوليات والوظائف والأنشطة على الأفراد، كل حسب تخصصه، بمعنى أنه الشكل الذي يوضح طبيعة العلاقات الموجودة بين مختلف المسؤولين في المؤسسة.

ويمكننا توضيح الهيكل التنظيمي بصفة عامة من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة المؤسسة السياحية والفندقية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.33.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص.55، 56.

الشكل رقم (2-2): نموذج الهيكل التنظيمي



المصدر: هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن،

ص.27.

### ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي:

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة على القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت مجموعة من المواصفات تمكننا من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي<sup>1</sup>:

1- **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل.

<sup>1</sup>راضية بحدود ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014، ص. 20-22.

- 2- **التنسيق بين أعمال المؤسسة:** إن التنسيق بين جهود الإدارة والأقسام في المؤسسة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه.
- 3- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة:** تختلف نشاطات المؤسسة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
- 4- **تحقيق الرقابة التلقائية:** يفيد مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك ألا يكون مسؤول الشراء في المؤسسة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، وإلا قد تتعرض المؤسسة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة، أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
- 5- **عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقييم التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبرها ستكلفه من جهود ونفقات.
- 6- **مراعاة الظروف البيئية (المرونة):** حيث نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير فالبيئة التي نعمل فيها متغيرة باستمرار أيضا، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي من قابل للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معها كذلك.
- 7- **الوضوح:** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.
- 8- **اتجاه الرؤية:** يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المؤسسة بكاملها.
- 9- **التعاون بين العاملين:** حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

10- **الدوام والتجديد الذاتي:** معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المؤسسة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز على الإبداع.

ومما سبق يمكننا الإشارة إلى خصائص الهيكل التنظيمي الفعال فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة؛

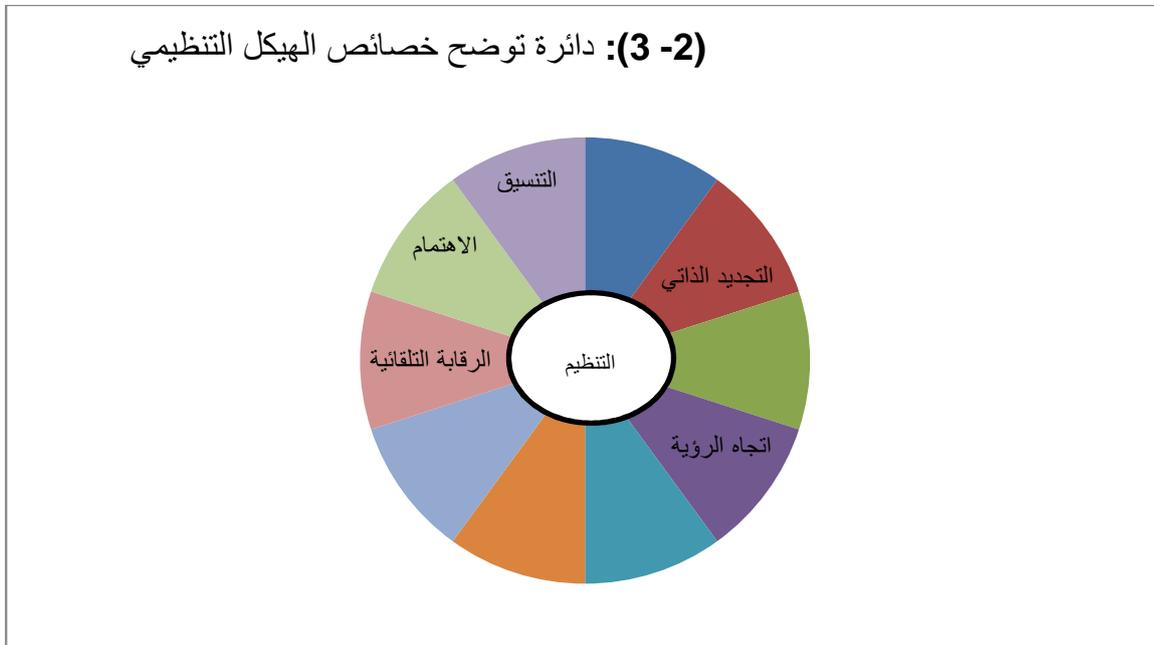
- المرونة والتكيف، وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع، فجميع المؤسسات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف، من خلال الأدوار الحدودية واللامركزية وتغيير العمليات التنظيمية؛

- يسهل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصيص في العمل؛

- تسهيل عملية صياغة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

والشكل التالي يبين أهم خصائص الهيكل التنظيمي:



**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، ص. 20-22.

<sup>1</sup> ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 50.

**المطلب الثاني: الخريطة والدليل التنظيمي**

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما: الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

**الفرع الأول: الخريطة التنظيمية:**

للخريطة التنظيمية علاقة تكاملية للهيكل التنظيمي بتحقيقها جملة من الأغراض يمكن توضيحها فيما يلي:

**أولاً: تعريف الخريطة التنظيمية:**

للخريطة التنظيمية مفاهيم دقيقة وواضحة نذكر منها ما يلي:

هي عبارة عن أشكال هندسية مختلفة تبين أنواع الوظائف، وعددها وعلاقتها مع بعضها البعض مما يمكن العاملين وأصحاب العلاقة من معرفة المؤسسة التي يعملون فيها ويتعاملون معه<sup>1</sup>.

ويعرفها سيد سالم عرفة بأنها: شكل من الأشكال البيانية التي توضح خطوط السلطة الرئيسية للإدارة والفرعية، وعلاقتها ببعضها، قنوات الإشراف الإداري، كذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية<sup>2</sup>، ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما<sup>3</sup>:

1- الخرائط الرئيسية: يظهر هذا النوع من الخرائط الصورة الشاملة للتنظيم الإداري بالمؤسسة، بما فيه من إدارات وأقسام ووحدات، وعلاقات بين هذه الأجزاء ومن خلال هذا النوع من الخرائط يستطيع القارئ الإحاطة السريعة بكل محتويات المؤسسة من النشاطات والإدارات دون الدخول في أي تفاصيل.

2- الخرائط المساعدة: فهي تخص بعض الإدارات والأقسام وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات وحدود السلطة في الإدارة أو القسم المتخصص، والشكل التالي يبين الخريطة التنظيمية.

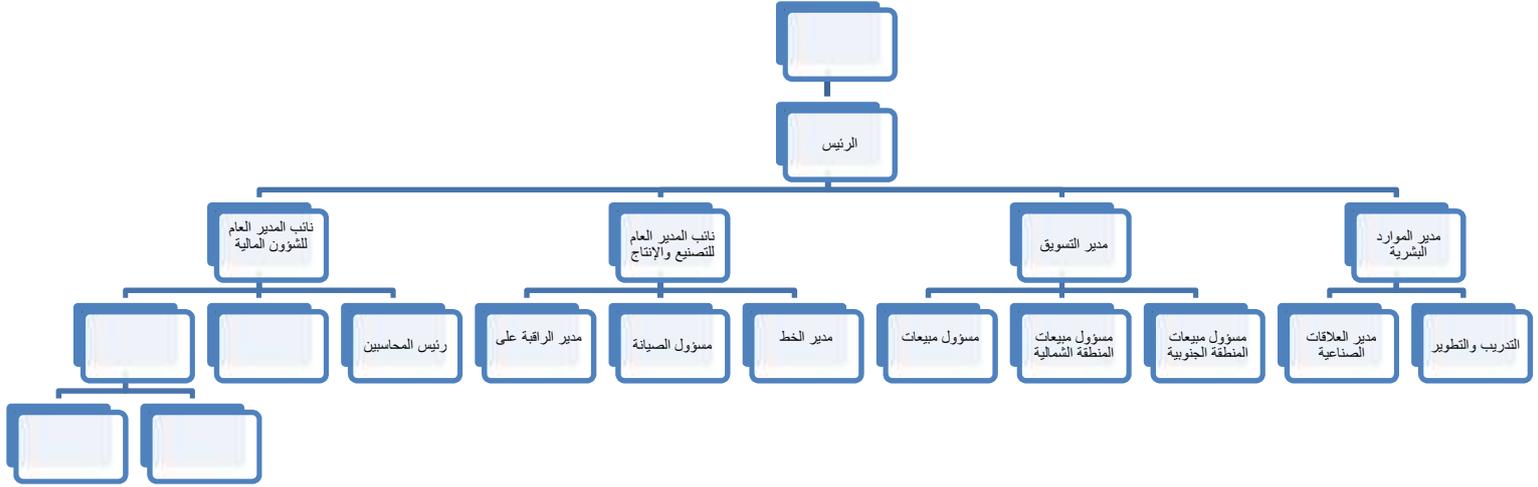
والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 142.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2012، ص. 74.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، مرجع نفسه، ص. 47، 75.

الشكل رقم (2- 4) : الخريطة التنظيمية



المصدر: نعيمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المؤسسة: مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2013، ص. 104.

### ثانياً: أغراض الخريطة التنظيمية:

تقوم الخريطة التنظيمية بتلبية مجموعة من الأغراض ومنها<sup>1</sup>:

- توضيح كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة؛
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة؛
- توضح العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية؛
- تبين عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها؛
- توضح نطاق الإشراف لكل رئيس، مما يساعد المنظم على دراسة مدى اتفاق ذلك مع الأصول السليمة من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو التوافق في أعمالها وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس؛

<sup>1</sup>بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص. 175.

- تظهر اللجان في المؤسسة وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المؤسسة ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط ولجنة السياسات العامة واللجنة المالية وغيرها، أو في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي؛
- تفيد في مجال تدريب الموظفين الجدد فتستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة وبمواقعهم في التنظيم ورؤسائهم ومرؤوسيهم والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم؛
- تعتبر الخريطة التنظيمية بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة من الزمن؛
- تستخدم لأغراض إعلامية، فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة للتعرف على أقسام المؤسسة وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة؛
- تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الخريطة التنظيمية.

### ثالثاً: أشكال الخريطة التنظيمية:

للخريطة التنظيمية أربعة أشكال رئيسية تحدد تبعاً للأغراض التي تهدف إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- **الخرائط العمومية الرئيسية (مثلث):** هذا النوع من الخرائط هو الأكثر شيوعاً في التنظيمات الإدارية، تبعاً لتدرجها الرئيسي ابتداءً من القمة وانتهاءً بالقاعدة، والمسؤولية فيها تكون من الأسفل إلى الأعلى.

والمدير العام له سلطة أكبر من مساعديه، ومساعد المدير العام له سلطة أكبر من مدراء الإدارات ومدراء الإدارات لهم سلطة أكبر من رؤساء الأقسام، وهذا الأخير له سلطة أكبر من رؤساء الوحدات.

يمكن تلخيص ميزات هذا التنظيم في بساطة ووضوح خطوط السلطة وتسلسلها، وتبين مختلف الوظائف التي تقع في نفس المستوى الواحد وتبين موقع الرؤساء والمرؤوسين، مما يزيد من فعالية الرقابة والاتصال.

<sup>1</sup>أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، د ط، 2007، ص. 164، ص. 170-173.

2- الخريطة الأفقية (الهرمية الأفقية): يسعى هذا الشكل إلى تحقيق الإنسياب في خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار، والمسؤولية من اليسار إلى اليمين، وعليه فإن الوحدات الإدارية الهامة تكون في أقصى يمين الخريطة، في حين تكون أصغر الوحدات الإدارية في أقصى يسار الخريطة.

3- الخرائط الدائرية: يتميز هذا النوع من الخرائط بشكلها الدائري حيث يكون موقع رئيس المؤسسة في مركز الدائرة بينما تقع الوحدات الإدارية الأخرى عبر أبعاد مختلفة من المركز، أي أن خطوط السلطة تتساقط من الداخل إلى الخارج، وبمعنى آخر تكون خطوط السلطة في نفس اتجاه أقطار الدائرة بينما تكون خطوط التعاون المتمثلة في محيطات الدوائر، وكلما قربت الوحدة الإدارية من مركز الدائرة ازدادت أهميتها.

4- الخرائط الوظيفية: وهي أكثر الخرائط التنظيمية شيوعاً وانتشاراً حيث يقوم هذا النوع من التنظيم عبر التخطيط الوظيفي، وهنا تظهر الوظائف الرئيسية (الوحدات الإدارية الرئيسية) في أعلى الخريطة ويتم تقسيم العمل منذ البداية على أساس التخصصات الفنية والوظيفية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي هو العنصر الثاني بعد الخريطة التنظيمية المكمل للهيكل التنظيمي.

#### **أولاً: تعريف الدليل التنظيمي:**

لا يمكن الاعتماد على الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية في التنظيمات الإدارية بل يجب دعمها بالدليل التنظيمي، ومنه يمكن تعريفه كالتالي:

يعتبر الدليل التنظيمي مكملاً للخريطة التنظيمية، حيث يحتوي على معلومات وصفية توضح ما جاءت به الخريطة التنظيمية، ويحتوي في العادة على أهداف المؤسسة وسياساتها إضافة إلى التقسيمات التي تتكون منها المؤسسة وتبين أيضاً السلطات والمسؤوليات الخاصة لكل وظيفة، والوصف الوظيفي للوظائف والعلاقات الإدارية ما بين الوحدات، كما يبين حجم القوى العاملة وأساليب العمل وإجراءاته ويوزع هذا الدليل في العادة على العاملين كي يزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، ويحتاج الدليل التنظيمي للمراجعة الدورية والتعديل حتى يعكس أي تغييرات تحدث في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحسن ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص. 173.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، عصرنة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ص. 24.

والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المؤسسة والعنوان وأهدافها، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمؤسسة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها، ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية<sup>1</sup>.

### ثانيا: محتويات الدليل التنظيمي:

يحتوي الدليل التنظيمي معلومات تفصيلية لما تحتويه الخريطة التنظيمية ومنه يمكن تلخيص أهم محتوياته<sup>2</sup>:

- الأهداف العامة للمؤسسة؛
- سياسات المؤسسة؛
- التقييمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وأهداف الوحدات؛
- السلطات والمسؤوليات؛
- الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظائف؛
- العلاقات الإدارية في المؤسسة؛
- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية؛
- أساليب العمل وإجراءاته في الوحدات التنظيمية المختلفة.

### المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي:

تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في ثلاثة أبعاد وهي (التعقيد، الرسمية، والمركزية واللامركزية) تعد جوهر الهيكل التنظيمي وهي كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2016، ص. 384.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة المنظمات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص. 123، 124.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المؤسسة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، ص. 24.

أولاً: **درجة التعقيد:** ويشير إلى عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك عدد الوظائف والأقسام، درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي وكذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المؤسسة، ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد وثقل هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد، ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال التقسيم الأفقي، العمودي والجغرافي<sup>1</sup>:

### 1- الاختلاف (التقييم) الأفقي:

يشير إلى درجة الاختلاف بين الوحدات والأقسام، بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام التي تنجز والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذاك.

2- **التقسيم العمودي:** هو أقل تعقيداً من التقييم الأفقي ويعبر عن مدى عمق الهيكل التنظيمي وهو يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة، أو جزء منها، حيث إذا اختلفت المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً، ويتجسد الهدف الأساسي من التقسيم العمودي في تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على كل مستويات المؤسسة، حيث أن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف الصحيح لتنفيذ استراتيجيتها بفعالية أكثر<sup>2</sup>.

3- **التقسيم الجغرافي:** يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها جغرافياً والهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق مختلفة.

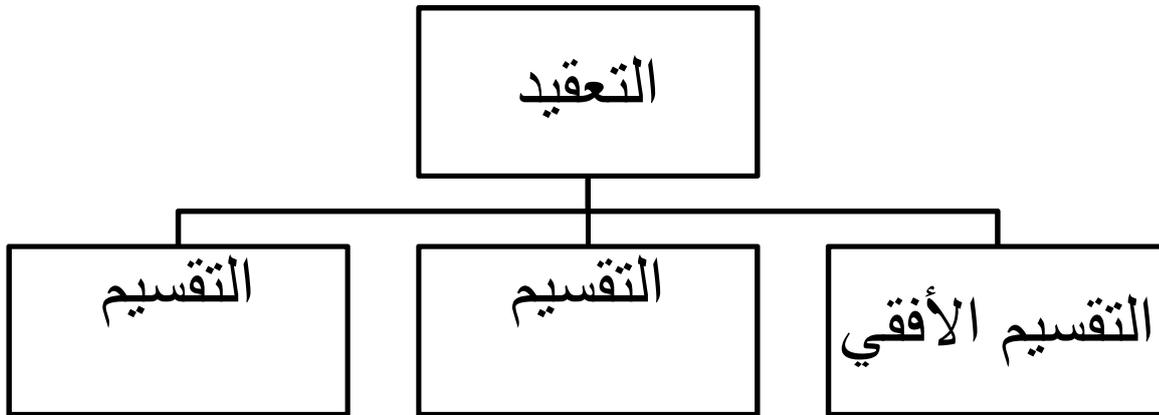
إن درجة التعقيد في أحد العناصر الثلاثة على الأقل تكون كبيرة كلما تميز نشاط المؤسسة بالنمو والتوسع وكلما كان بسيطاً كان المحيط أكثر حركية<sup>3</sup>. والشكل التالي يبين العوامل المكونة للتعقيد.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص. 166.

<sup>2</sup> إلهام منصور، كمال منصور، المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014 ص. 319، 320.

<sup>3</sup> إلهام منصور، كمال منصور، مرجع نفسه، ص. 320.

الشكل: رقم (2-5): العوامل المكونة للتعقيد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة.

**ثانياً: الرسمية:** فهي تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، وتستخدم المؤسسات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به) وبالتالي تخفيض درجة تباين ونوع السلوك، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد العاملين، إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة<sup>1</sup>.

**ثالثاً: المركزية واللامركزية:** وتعني المركزية تجميع السلطات كافة، وحق السلطات، وحق اتخاذ القرارات القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وكلما ازداد تمركز القرارات ازدادت درجة المركزية، علماً أنه لا يوجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة<sup>2</sup>، وتعني اللامركزية أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة، مثال على ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها لما يراه مناسباً، اللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص. 107.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص. 196.

<sup>3</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص. 96.

### 1- خصائص المركزية: تتمثل أهم خصائص المركزية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إن اتخاذ القرارات في ظل السلطة المركزية يسهل عملية التنسيق بين أنشطة المؤسسة المرتبطة بتطبيق استراتيجيتها؛

- تهدف المركزية إلى توافق القرارات مع الأهداف العامة للمؤسسة؛

- في وقت الأزمات تسمح مركزية السلطة بسرعة اتخاذ القرار وتنسيق الاستجابة على صعيد المؤسسة ككل لكون السلطة تتركز في شخص واحد.

### 2- خصائص اللامركزية: تتلخص أهم خصائص اللامركزية فيما يلي<sup>2</sup>:

- عندما يلجأ المديرون الاستراتيجيون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى فهم بذلك يعملون على تخفيض حجم المعلومات المتداولة، وهذا ما يسمح لهم بتخفيض الوقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- تعزز اللامركزية من مرونة المؤسسة وتؤدي إلى تخفيض التكاليف البيروقراطية وذلك لاستحواذ المستويات الأدنى على سلطة اتخاذ القرارات الفورية.

### - هناك علاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

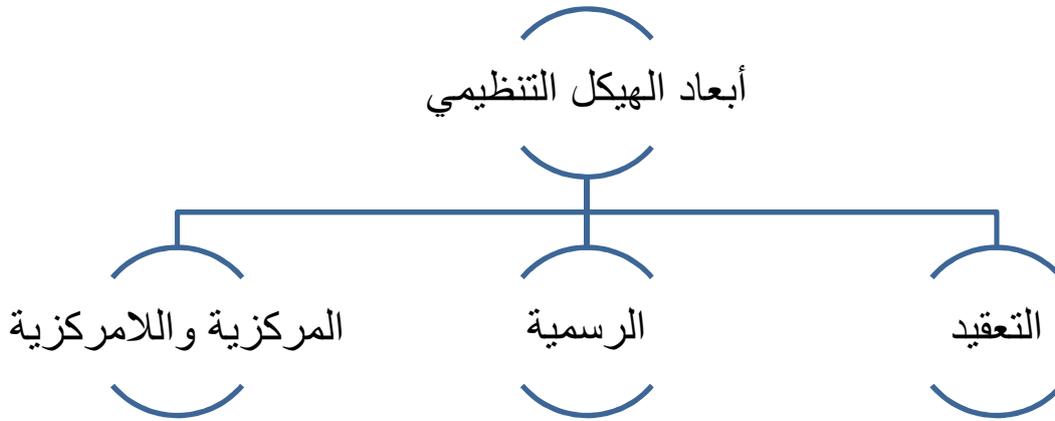
تؤكد دراسات إدارية عديدة على وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، وحجة أصحاب هذه الدراسات هي أن تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، أما العلاقة بين المركزية الرسمية فهي غامضة فإن البعض يشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، بحيث يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى الإكثار من الإجراءات والقواعد لتوجيه سلوكيات العمل بالشكل الذي تريده، حسب طبيعة السلطة القائمة (مركزية أو لا مركزية) حيث يشير إلى أنه في المؤسسة التي تتميز باللامركزية وقلة الرسمية فإن القرارات ذات الطابع الاستراتيجي عادة ما تتخذ على مستوى مركزي بمعنى مركزية مع درجة رسمية منخفضة وهو الأمر الذي يوضح أن المركزية ترتبط بالقرارات الاستراتيجية أكثر من ارتباطها بالرسمية. والشكل التالي يوضح أبعاد الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> إلهام منصور، كمال منصور، الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 318.

<sup>2</sup> إلهام منصور، مرجع نفسه، ص. 318.

<sup>3</sup> ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

الشكل رقم (2-6): أبعاد الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على التعاريف السابقة لأبعاد الهيكل التنظيمي.

### المبحث الثاني: نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي وأهم محدداته

لا تخلوا أي مؤسسة باختلاف أنواعها صناعية، تجارية، خدمية من هيكل تنظيمي مناسب لها يساعدها على الوصول إلى غايتها باستخدام سياسات عملية واضحة.

تتبنى المؤسسة نوع تنظيمي يتناسب مع محدداتها البيئية والاستراتيجية وغيرها ويتم كل هذا وفقا لخطوات مرسومة ومحددة.

### المطلب الأول: نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي

لا يوجد نوع واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المؤسسات، وذلك لأن كل مؤسسة لها أهدافها وظروفها، فكل مؤسسة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسب أهدافها.

### الفرع الأول نماذج الهيكل التنظيمي:

لقد حاول كثير من الباحثين تقديم تصنيف للهياكل التنظيمية واستخدموا من أجل ذلك معايير مختلفة، من بينهم ما يلي:<sup>1</sup>

أولا: نموذج ميتزبرغ في تصنيف الهياكل التنظيمية:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 129 - 131.

صنف ميتزنبيرغ الهياكل التنظيمية إلى خمسة أنواع، واستند في ذلك على أن أي مؤسسة تتشكل من خمسة أجزاء رئيسية وهي:

- الإدارة العليا: وتشغل قمة المؤسسة.

- الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.

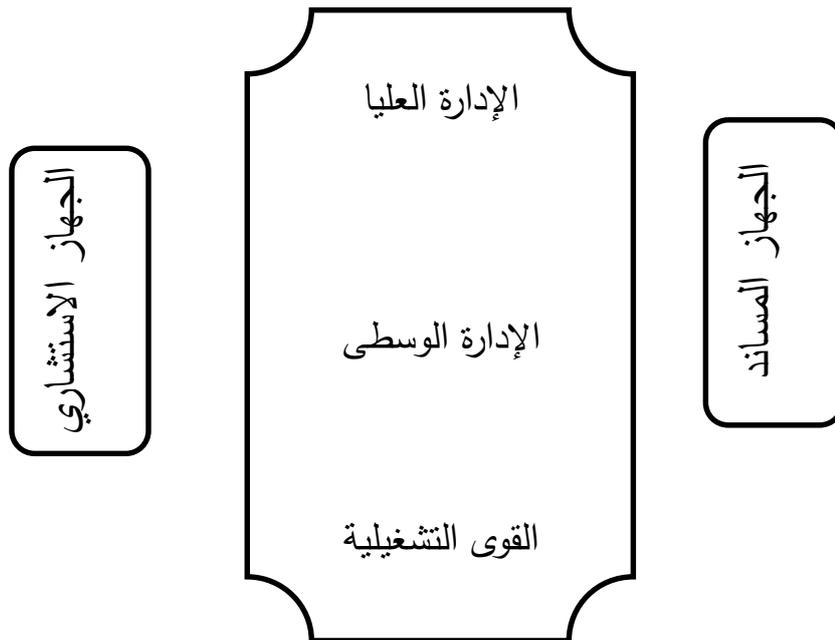
- القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المؤسسة وتضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

- الجانب التقني/ المهني: ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير وأسس التنميط لتنسيق أعمال المؤسسة، مثل اختصاص التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

- الجهاز المساند: ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات الأخرى، مثل خدمات العلاقات العامة والخدمات القانونية... الخ.

ويوضح الشكل التالي الأجزاء المكونة للمؤسسة، ويلاحظ أن الأجزاء الثلاثة التي تضم: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والقاعدة العريضة من القوة التنظيمية تمثل كيان مترابطة بسلسلة من السلطات الرسمية، وأن الجهاز الاستشاري والجهاز المساند فيقعان على جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية في المؤسسة بصورة غير مباشرة.

الشكل رقم (2-7) : يوضح الأجزاء المكونة للمؤسسة



المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 130.

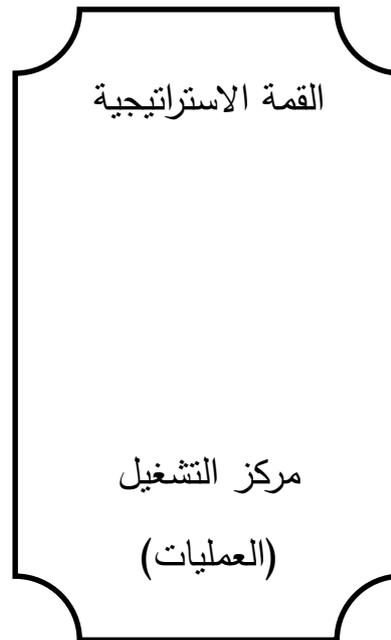
إن عمل مكون من المكونات الخمسة للمؤسسة قد يختلف من حيث الحجم من مؤسسة لأخرى وأن التباين في الحجم النسبي لهذه المكونات في المؤسسة الواحدة يضيف على هيكلها التنظيمي خصائص معينة لا تتوافر في غيره من الأنواع الأخرى من الهيكل التنظيمي.

وقد ميز مينتزرغ بين خمسة أنواع من الهياكل التنظيمية، سوف نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- الهيكل التنظيمي البسيط:

المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، ويتميز الهيكل التنظيمي بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذات درجة رسمية منخفضة، وتتركز السلطة في يد شخص واحد وهو المالك ويعتبر الهيكل مبسط لعدم وجود مستويات (إدارة وسطى) ولا يوجد جهاز استشاري ولا جهاز مساند، والاتصال غير الرسمي هو السائد. ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8) : الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المؤسسة، الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص. 160.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 131.

الجدول رقم (2-4): يوضح مميزات وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط وظروف استخدامه

مميزاته	عيوبه	ظروف استخدامه
- البساطة؛	- تطبيقه محدود؛	- المؤسسات الصغيرة؛
- السرعة؛	- لا يتلاءم مع نمو المؤسسة	- المؤسسات الحديثة؛
- المرونة؛	وتوسعها؛	- النشاطات البسيطة (غير الديناميكية)؛
- التكاليف القليلة؛	- القوة مركزة في يد شخص	- مواجهة المؤسسات لأزمات كبيرة (بيئة
- لا توجد مستويات	واحد؛	عدائية)؛
إدارية.	- لا يوجد توازن قوي.	- في حالة المؤسسات قليلة التغيير.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسين حريم، إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص. 131 وجليد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

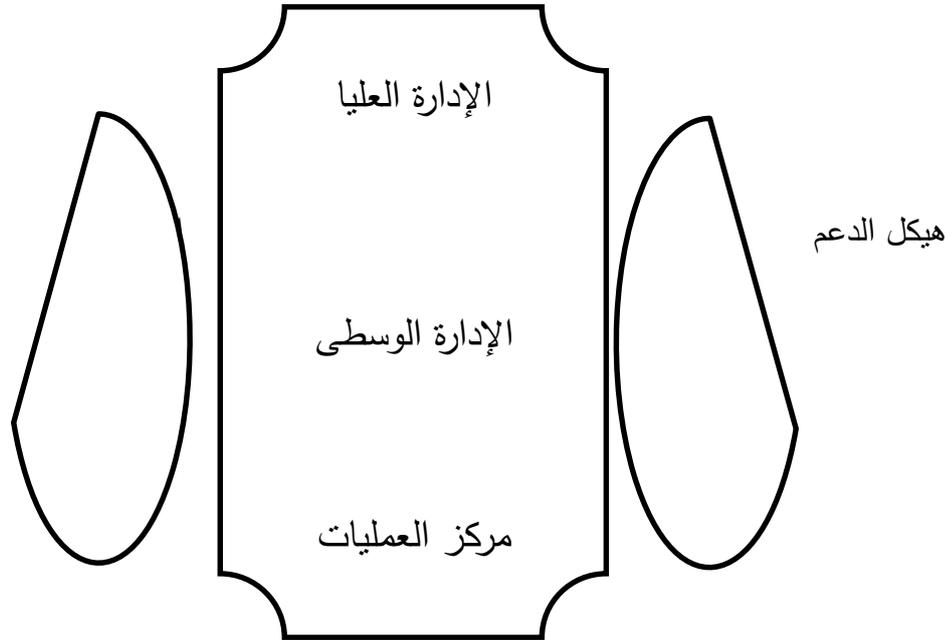
## 2- الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي:

يشكل الاستشاريون والتقنيون مثل المخطون ومهندسو الحركة والوقت، ومحللو النظم ومسؤولو الموازنة والمراقبة وغيرهم من شاغلي الهيكل الفني للمؤسسة المكون الرئيسي للهيكل البيروقراطي الآلي، ما يميز هذا الهيكل هو تفصيلاته الإدارية الكثيرة، وفصله التام بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية واعتماده على النمطية كأساس للتنسيق بين أنشطة المؤسسة، هذه الأنشطة التي تتصف بروتيناتها العالية ودرجة رسميتها المرتفعة، أما القرارات فيتم اتخاذها مركزيا وعبر سلطة الأوامر، كما أن هذا النوع من الهيكل في مركز عملياته يظم وحدات كبيرة الحجم تقوم بواجبات بسيطة ومتكررة.

أما في المستويات الإدارية الوسطى فإنه عادة ما يتم اتباع التنظيم الوظيفي، بتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية متخصصة ومستقلة تستند لإدارة مدراء مختصين مسؤولين أمام المدير العام للمؤسسة<sup>1</sup>، والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 38.

الشكل رقم ( 2-9): الهيكل البيروقراطي الآلي



المصدر: ياسين جليد ، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص. 38.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب وظروف استخدام الهيكل البيروقراطي.

الجدول رقم (2-5): مزايا وعيوب ظروف استخدام الهيكل البيروقراطي الآلي

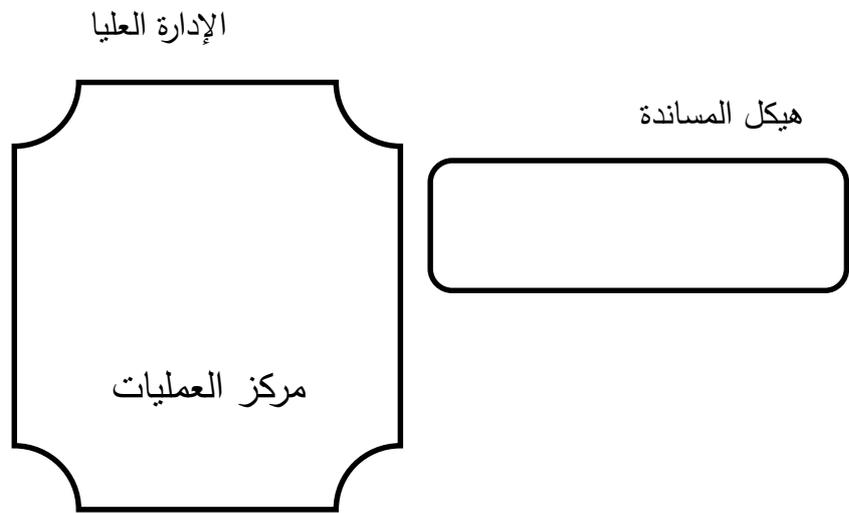
المزايا	العيوب	ظروف استخدامه
- الكفاءة العالية في إنجاز العمليات النمطية؛ - وفورات الحجم من خلال وضع التخصصات المتشابهة مع بعضها؛ - تقليص ازدواجية الموارد؛ - حلول الأنظمة والقوانين محل حرية التصرف.	- النزاعات بين الوحدات بسبب التخصص؛ - هيمنة أهداف الوحدات على الأهداف العامة.	- المؤسسات الكبيرة العاملة في بيئة بسيطة خالية من الأزمات؛ - مؤسسات الإنتاج الكبيرة مثل مؤسسة السيارات؛ - المؤسسات الخدمية التي يتميز نشاطها بالبساطة والتكرار مثل مؤسسات التأمين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 132. وجليد ياسين مرجع سبق ذكره، ص. 39.

### 3- الهيكل البيروقراطي المهني:

تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيسي في المؤسسة، والتي تمتلك القوة لكونها تحوز على مهارات حساسة وحيوية في المؤسسة، ولديها استقلالية من خلال اللامركزية، وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية، وهنا يعتمد الهيكل البيروقراطي المهني على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الهرمية. يمكن لهذا النوع من التنظيم إنجاز أعمال متخصصة تتطلب مهارات وتدريب عاليين<sup>1</sup>. والشكل التالي يبين ذلك.

#### الشكل رقم ( 2-10): الهيكل البيروقراطي المهني



المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره

ص. 40.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني وظروف استخدامه.

#### الجدول رقم (2-5): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المهني وظروف استخدامه

المزايا	العيوب	ظروف استخدامه
- القدرة على إنجاز الأعمال المتخصصة التي تتطلب مهارات وتدريب عاليين؛	- تطور الصراع بين الوحدات ويكون على حساب أهداف المؤسسة؛ - ميل المهنيين إلى الالتزام بالأنظمة والمعايير المكتسبة من مسيرة تعلمهم	- المؤسسات كبيرة الحجم التي تعمل في بيئة معقدة؛ - في حالة أن التقنيات الروتينية المستخدمة مكتسبة

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 132، 133.

من طرف العمال.	الطويلة أكثر من الالتزام بالأنظمة التي تحددها المؤسسة والذي يؤدي إلى عدم فعالية هذه الأخيرة.	- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
----------------	--	---------------------------------

المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.41.

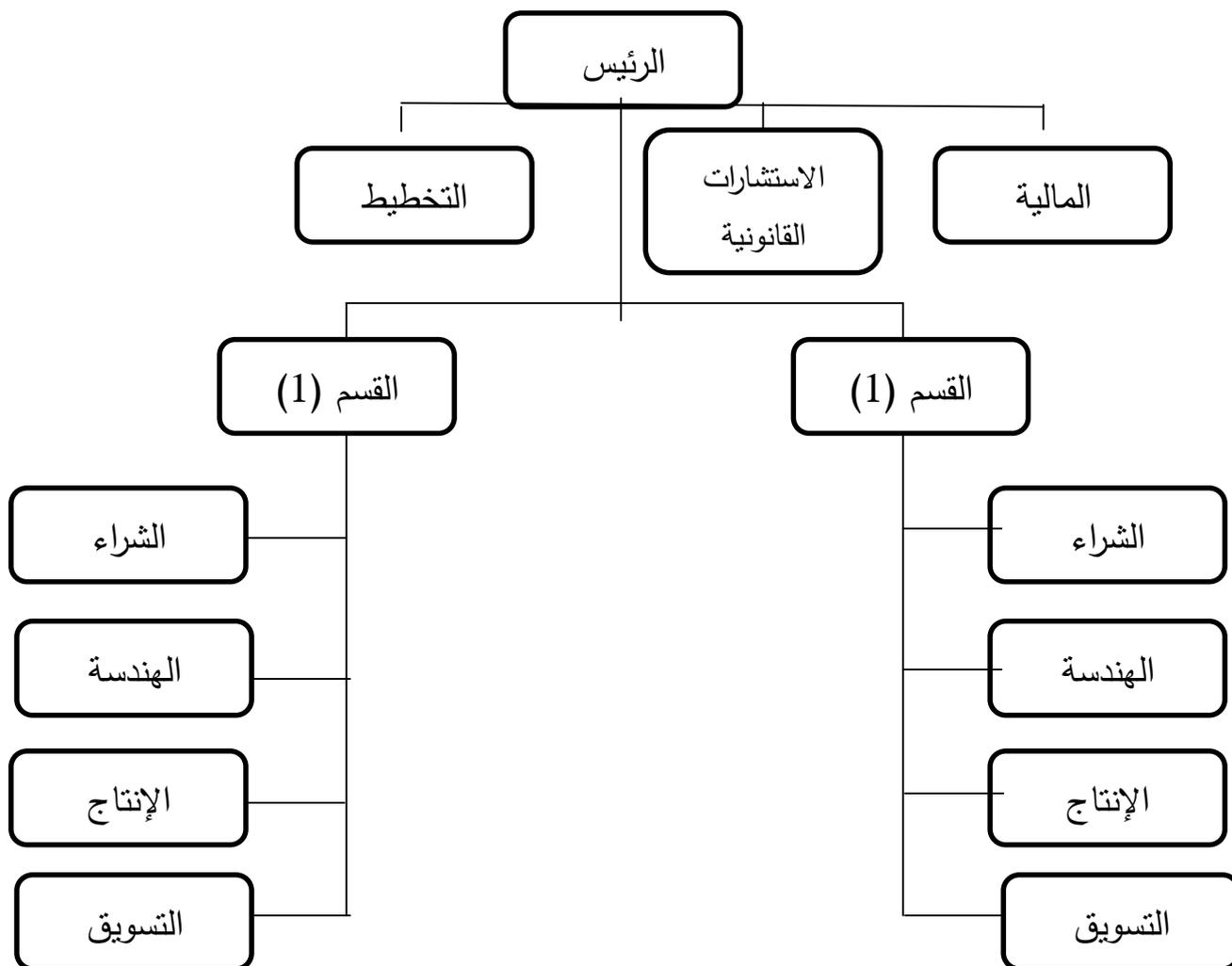
#### 4- الهيكل التنظيمي التقسيمي (بالأقسام):

ومن التسمية نجد أن الهيكل التقسيمي يعتمد على الوحدات في الخط الوسط، وهذه الوحدات تدعى أقسام كما يطلق على الإدارة بالمستخدم الرئيسي للقيادة<sup>1</sup>.

إن أبرز جزء مكون للهيكل التقسيمي هو الإدارة الوسطى، حيث تتكون من مجموعة من الوحدات المستقلة المصممة على نمط البيروقراطية الآلية تدعى (الأقسام) ترتبط بهيكل إداري مركزي يتولى مهمة التنسيق بين مختلف الأقسام المكونة لهذا الهيكل، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 172.

الشكل رقم (2-11): هيكل تنظيمي تقسيمي لإحدى المؤسسات



المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص.

.42

ويتضح لنا من الشكل السابق أن لكل قسم نشاطه الخاص به وهذا سيجعله كيان مستقل بذاته عن باقي الأقسام والأنشطة الأخرى.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التقسيمي وظروف استخدامه.

الجدول رقم (2-6): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التقسيمي وظروف استخدامه

المزايا	العيوب	ظروف استخدامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح النتائج على مستوى كل قسم (كل قسم يخدم سوق معين)؛</li> <li>- هو وسيلة ممتازة لتدريب المدراء العاملين وتطوير قدراتهم الإدارية؛</li> <li>- استقلالية الأقسام عن بعضها البعض تمكن من تدنية التأثيرات السلبية لبعض الأقسام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتيح هذا الهيكل ازدواجية الأنشطة والموارد؛</li> <li>- يساعد على تنشيط الصرعات بين الأقسام؛</li> <li>- صعوبة التنسيق بين مختلف الأقسام وما يصاحبها من ارتفاع في التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يناسب المؤسسات ذات الحجم الكبير؛</li> <li>- البيئة المعقدة جدا المرتبطة بالعمليات الغير نمطية والمخرجات الغير معيارية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 43، 44.

#### 5- الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت):

يشكل الجهاز المساعد المكون الرئيسي في المؤسسة، وأما الاستشاريون/ التقنيون فقد لا يكونون موجودون، ويتصف هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي ورسمية متدنية، ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ولا يشتمل على تسلسل هرمي راسخ، والإدارات/ الوحدات قد لا تكون دائمة، ودرجة التمييط متدنية.<sup>1</sup> والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الغرضي وظروف استخدامه.

الجدول رقم (2-7): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الغرضي وظروف استخدامه

المزايا	العيوب	ظروف استخدامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التميز العالي، لأن معظم العاملين فيه مهنيون ولهم الخبرة المكثفة؛</li> <li>- المستويات الإدارية منخفضة لعدم إعاقة قدرة المؤسسة على التكيف؛</li> <li>- الإشراف ضئيل لأن الأنماط السلوكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النزاع لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوسين والتفذييين وعلاقات السلطة؛</li> <li>- الافتقار إلى الرسمية والمعيارية؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية التنوع؛</li> <li>- التقنيات الغير روتينية؛</li> <li>- البيئة الديناميكية والمتغيرة للإبداع؛</li> <li>- المؤسسات حديثة</li> </ul>

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 134.

النشأة.	- الضغوط الاجتماعية والتوترات النفسية للأفراد بسبب تنقلهم من فريق لآخر.	الأدائية مترسخة في ذات المهنيين؛ - درجة الرسمية منخفضة؛ - ابتاع اللامركزية في اتخاذ القرارات؛ - القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيير.
---------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على حريم حسين، إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 134، 135.

### ثانيا: النموذج الآلي:

ويطلق على النموذج الآلي النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي والنموذج الهرمي، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج وخصائصه ومن أهم ملامحه وخصائصه ما يلي<sup>1</sup>:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد؛
  - تسلسل واضح ومحدد للسلطة؛
  - يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة؛
  - تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المؤسسة؛
  - يتعامل كل فرد في المؤسسة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي؛
  - يعتمد التوظيف على الكفاءة، وتعتمد الترقيات على الأقدمية.
- وقد افترض أنصار هذا النموذج أن هذه الخصائص سابقة الذكر سوف تساعد على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، ودرجة عالية من الرشد من خلال السيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور والعمل في المؤسسة، وقد اعتمدوا على عدة افتراضات من أهمها<sup>2</sup>:
- إن أعمال المؤسسات بسيطة وروتينية؛
  - المؤسسة معزولة عن البيئة المستقرة؛

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 135، 136.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع نفسه، ص. 136.

- الفرد العامل في المؤسسة ساذج والأمور الاقتصادية والمادية فقط تحفزه للعمل.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب النموذج الآلي:

الجدول رقم(2-8): مزايا وعيوب النموذج الآلي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق القواعد والأنظمة دون تمييز؛</li> <li>- نظام واضح للسلطات؛</li> <li>- إجراءات محددة لإنجاز العمل؛</li> <li>- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يسمح بشكل مناسب بنمو الفرد وتطوير شخصيته؛</li> <li>- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح خاضعا؛</li> <li>- لا يعطي أهمية للتنظيمات غير الرسمية؛</li> <li>- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات؛</li> <li>- الاتصالات مقيدة نتيجة وجود مستويات إدارية عديدة؛</li> <li>- شعور الفرد بالعزلة؛</li> <li>- تركيز السلطات في جهات محدودة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 136، 137.

ثالثا: النموذج العضوي:

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات مغايرة لافتراضات النموذج الآلي، ومن بينها: اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المؤسسة ونجاحها ومن بين هذه المعايير<sup>1</sup>:

- التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات؛

- استخدام الموارد ورضا العاملين وغيرها؛

- المؤسسة تتفاعل مع البيئة المضطربة والمتقلبة.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص. 138.

- ومن أهم خصائص هذا النموذج وملامحه ما يلي<sup>1</sup>:
- ينظر إلى أهداف المؤسسة على أنها غاية؛
  - التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي؛
  - التوجيه بمثابة نصح وليس امتثال؛
  - تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المؤسسة؛
  - هيكل السلطات غامض؛
  - الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة ودون تقيد بالتسلسل الرئاسي.
- والجدول التالي يبين مزايا وعيوب المنظم العضوي وظروف استخدامه:

الجدول رقم (2-9): مزايا وعيوب التنظيم العضوي وظروف استخدامه

المزايا	العيوب	ظروف استخدامه
- المرونة؛	- الاحتكاك والنزاع؛	- البيئة الديناميكية (مضطربة)
- توفير القدرة على التكيف	- العلاقات بين الرئيس	ومعقدة؛
للمؤسسة؛	والمرؤوس غير محددة؛	- استراتيجية التنوع والتغيير؛
- يشجع على الزيادة في	- السلطات والمسؤوليات	- المؤسسات حديثة النشأة؛
الإبداع.	غامضة وليست واضحة؛	- استخدام التقنيات الغير
	- الضغوط الاجتماعية والنفسية	روتينية.
	على الأفراد.	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 141، 142.

### الفرع الثاني أنواع الهياكل التنظيمية:

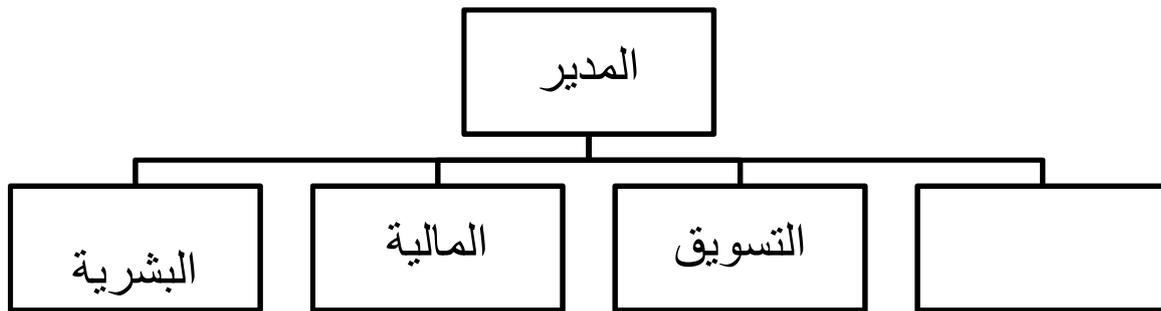
بالإضافة إلى النماذج سابقة الذكر، هناك من يصنف الهياكل التنظيمية إلى عدة أنواع أخرى منها:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 138.

1- الهياكل التنظيمية التقليدية: وتشمل الهياكل التنظيمية التالية:

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يوصف الهيكل التنظيمي الوظيفي التقليدي بالهيكل الهرمي<sup>1</sup>، وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة وحدات فيكون هناك إدارة مالية واحدة، وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة، وإدارة صيانة واحدة<sup>2</sup>، وكل فرد من الأفراد العاملين في هذه الوحدات أو الأقسام يخضع لسلطة شخص مسؤول عنه، وعلى نحو واضح، وفي هذه المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الوظيفي يكون مجال المشروع محدودا ومقيدا بحدود القسم الوظيفي، فكل قسم له مدير ومشاريع يقدمون تقاريرهم إلى رئيس القسم، ويعمل مدير المشاريع بشكل مستقل عند مديري المشاريع في الأقسام الأخرى<sup>3</sup>. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: نبيل ذنوب الصائغ، مبادئ وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص. 128.

أما مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي فيوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup> هيثم حجازي، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص. 38.

<sup>2</sup> زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة الخصخصة بين النظرية والتطبيق، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 46.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، مرجع نفسه، ص. 38.

الجدول رقم (2-10): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية المهارات المتخصصة؛</li> <li>- يسهل عملية التنسيق لكل نشاط؛</li> <li>- يقلل نفقات التدريب ومراقبة الأداء؛</li> <li>- الاستفادة من الخبرات المشتركة للعاملين والإدارة؛</li> <li>- يسهل إيجاد أفضل الطرق لحل المشكلات الفنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز الأداء على مهام روتينية؛</li> <li>- يضعف الاتصالات بين الأقسام؛</li> <li>- قد يكون سببا في ظهور صراعات في مجال التطوير؛</li> <li>- قد تصعب جدولة العمليات بين الأقسام؛</li> <li>- تركيز الاهتمام بالقسم الخاص وليس بالمؤسسة ككل.</li> </ul>

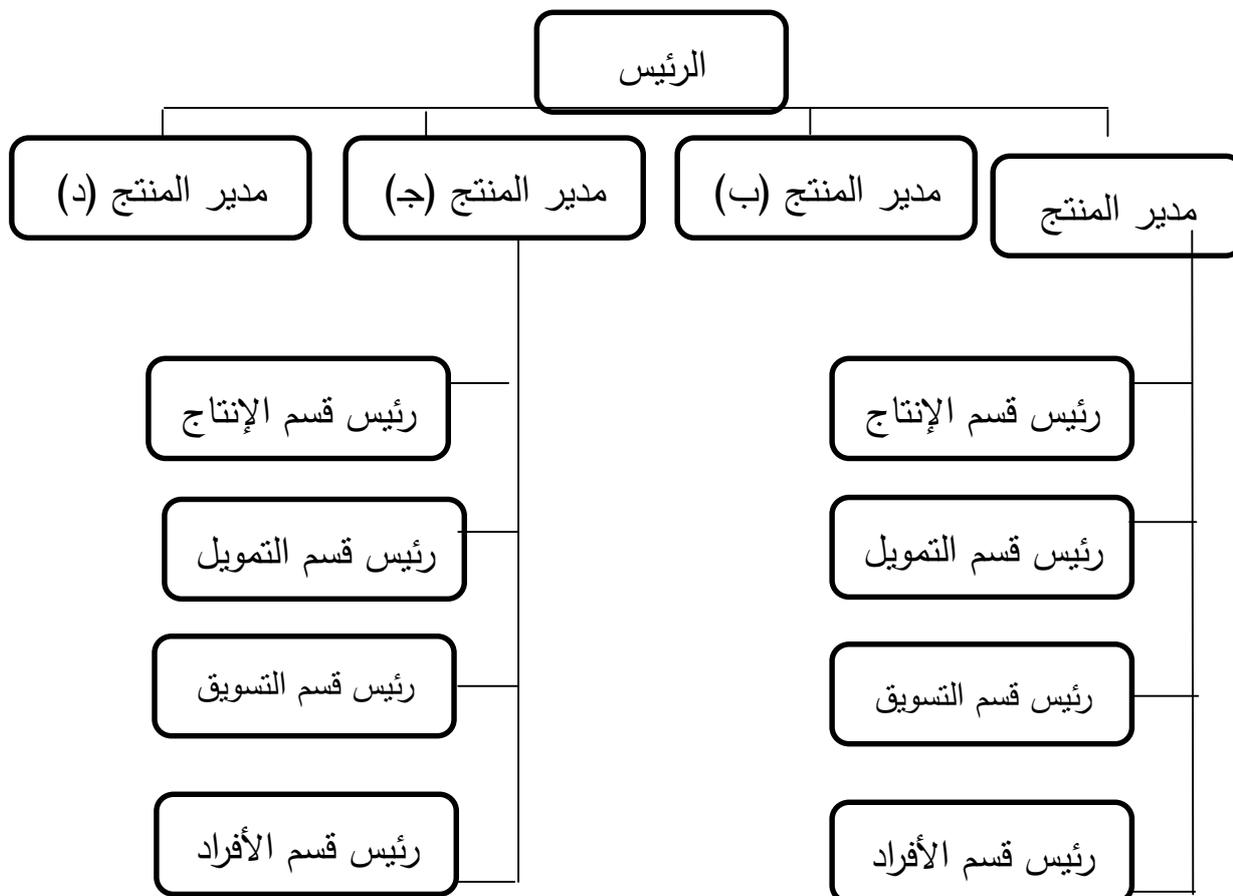
المصدر: فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2009، ص. 229.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: مع منظمات الأعمال والتي تتعامل مع سلع متعددة إنتاجا أو تجارة فإن المال يفرض وفقا لهذا الأساس أن يكون التخصص بناء على السلعة أو المنتج، إذ توضع مجموعة العمليات التي تخص كل سلعة أو منتج تحت إشراف إدارة متخصصة واحدة، ويمكن أن يعتمد مثل هذا الأساس داخل الأقسام المختلفة ذاتها.

يكون مثل هذا الأساس ملائما في حال إنتاج أكثر من سلعة أو منتج مع تمايز كل منها عن غيرها من العمليات ومدخلاتها، يوضح الشكل التالي هذا النوع من التنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع نفسه، ص 229.

الشكل رقم (2-13): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 230.

أما مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتج فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة التركيز على الهدف من كل منتج؛</li> <li>- زيادة اعتماد الأقسام على نفسها واستغلال الطاقة المتاحة لها؛</li> <li>- لا يتطلب عمليات تنسيق معقدة؛</li> <li>- تسهيل عمليات تخطيط الإنتاج والرقابة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يمكن الاستفادة من خصم الكمية عند الشراء إذ أن كل قسم سيشتري الكمية التي تخص المنتج له وإن كانت تتشابه مع غيرها؛</li> <li>- تكرار بعض الجهود والخدمات اللازمة لكل منتج مما يزيد من تكلفة الإنتاج؛</li> <li>- ضعف الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية شاملة لعمليات مؤسسة الأعمال</li> </ul>

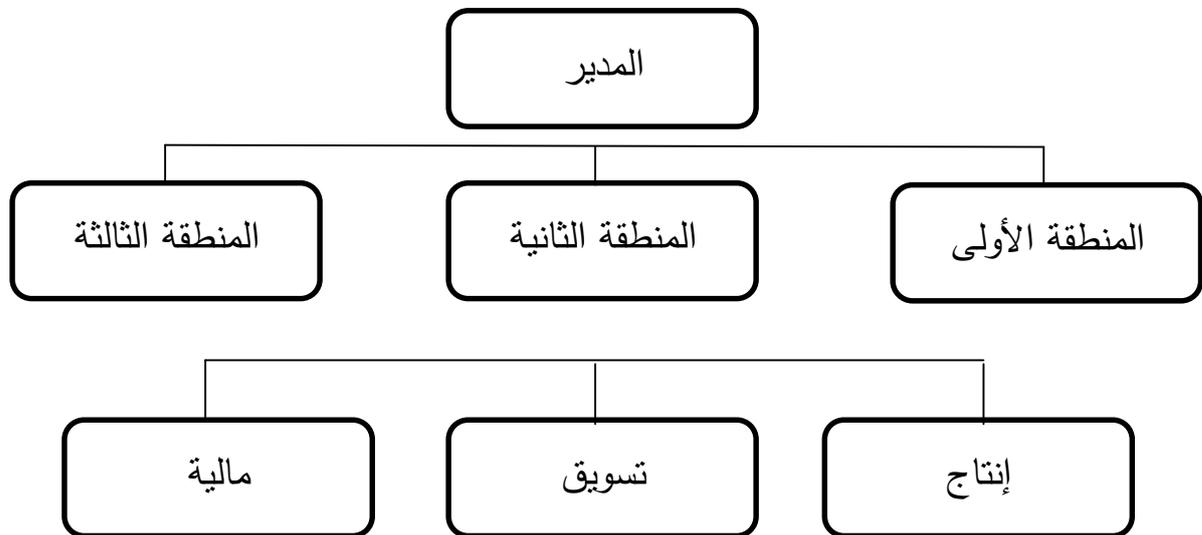
ككل.

المصدر: فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 231.

### ج- الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي (المناطق):

واضح من التسمية أن هذا النوع من التجميع يخض المؤسسات التي تتعامل مع أكثر من رقعة أو منطقة جغرافية داخل البلد أو خارجه، حيث تجد المؤسسة أن الاستعانة بهذا التصميم يساعدها على سرعة اتخاذ القرارات إضافة إلى أن مدراء الفروع أو المراكز يكونون على دراية تامة بوضع وظروف المنطقة التي يعملون فيها.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية:

الشكل رقم ( 2-14 ): الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي



المصدر: نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص. 132.

أما مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي فيوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup> نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص. 132.

الجدول رقم (2- 12): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي

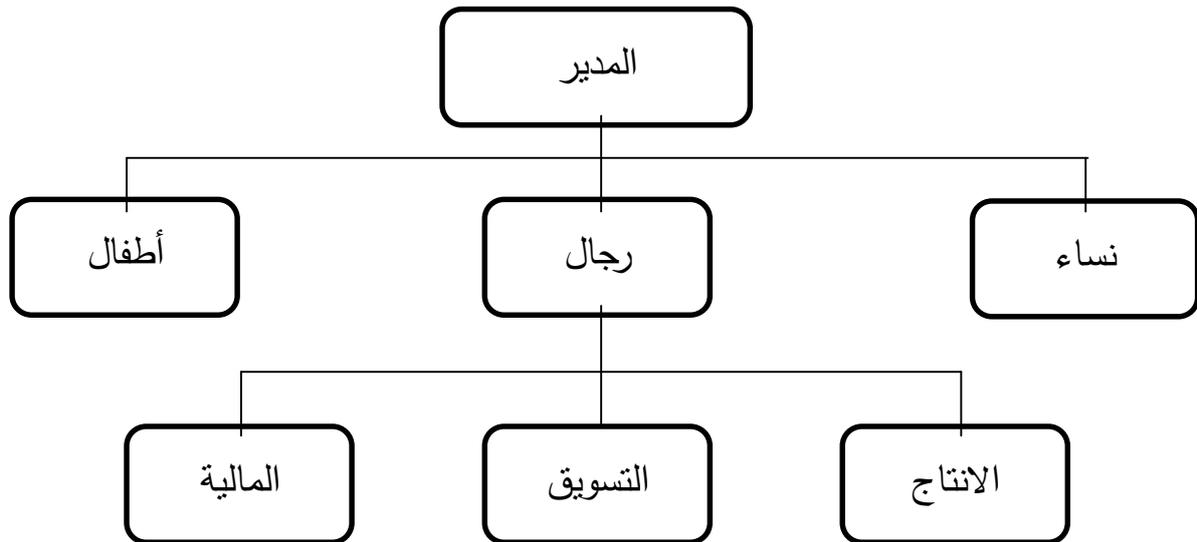
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة الكبيرة للإدارة بالظروف السائدة</li> <li>- بمتطلبات البيئة من عادات وقيم؛</li> <li>- الاستفادة من التوزيع الجغرافي للأسواق لأجل</li> <li>تقليل تكاليف التوزيع؛</li> <li>- خفض مشكلات التنبؤ وتقدير الطلب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود التكرار في الجهود المتخصصة في كل منطقة جغرافية تخطيها عمليات المؤسسة؛</li> <li>- صعوبة في عمليات التنسيق على مستوى عمليات المؤسسة ككل.</li> </ul>

المصدر: فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 132.

#### د- الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:

يستخدم هذا النوع في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء، وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك، تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات، والضرورة تستدعي بناء التنظيم على أساس ذلك.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 2- 15): تقسيم الهياكل التنظيمية على أساس فئات العملاء



المصدر: نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص. 131.

<sup>1</sup> عيسى بهدي ، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المنظمات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص. 112.

أما مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء فيوضحها الشكل التالي:

**الجدول رقم ( 2 - 13 ) : مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء**

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من مزايا التخصص؛</li> <li>- شعور العملاء باهتمام المؤسسة بهم؛</li> <li>- تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواجهة صعوبات التنسيق؛</li> <li>- الزيادة في التكاليف جراء تكرار الجهود المتخصصة في كل وحدة؛</li> <li>- الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات بشكل دقيق.</li> </ul>

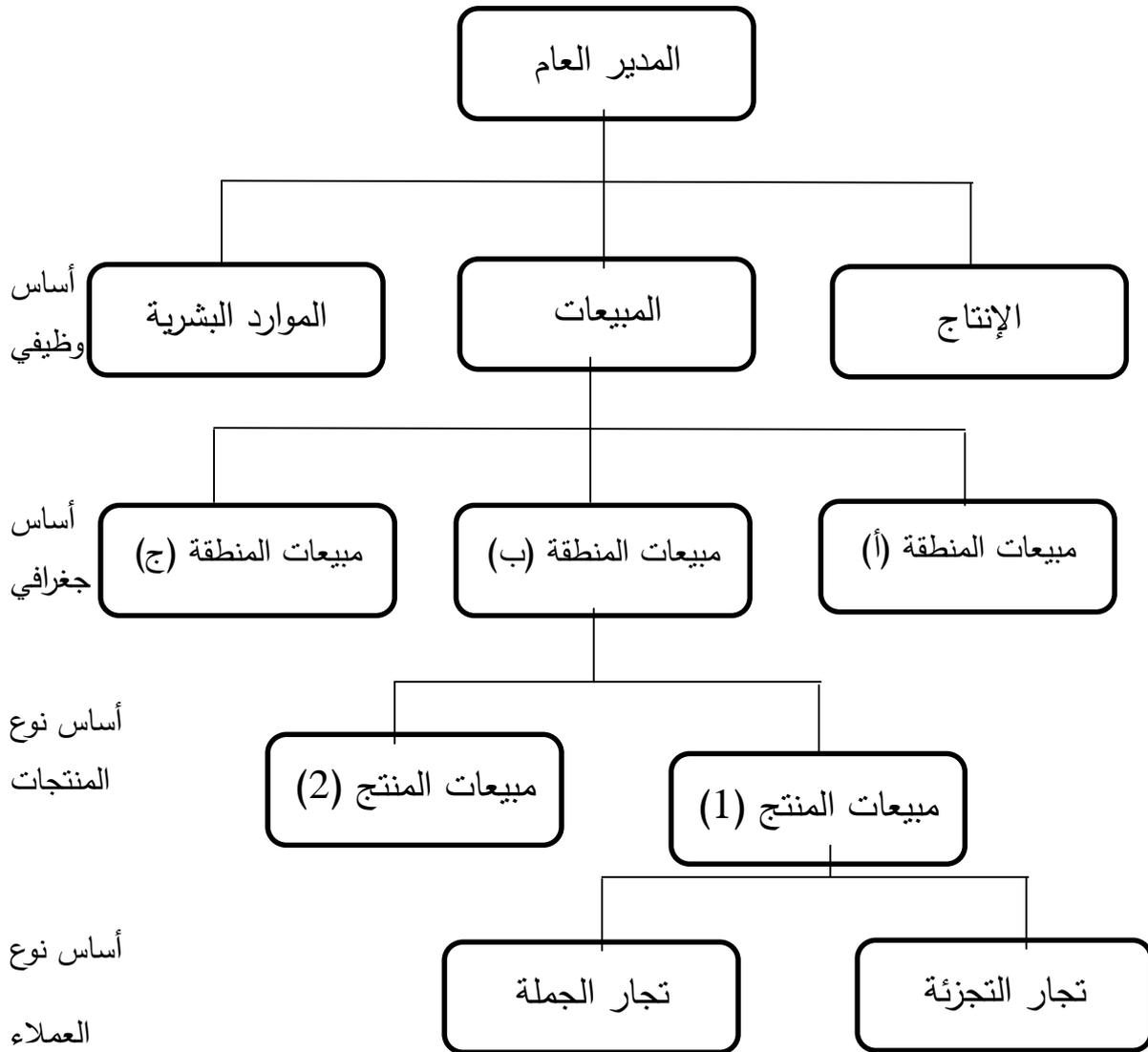
المصدر: فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 233.

#### هـ - الهيكل التنظيمي المركب:

يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل التنظيمية شيوعاً في المؤسسات، ويتميز باتباع أكثر من أساس واحد، إنه مزيج من الأسس، إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها من عوامل وتغيرات، ولا يشترط أن تتبع نفس الأسس للتنظيم في كل إدارة من الإدارات.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عيسى بهدي ، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

الشكل رقم ( 2-16 ): الهيكل التنظيمي المركب



المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره،

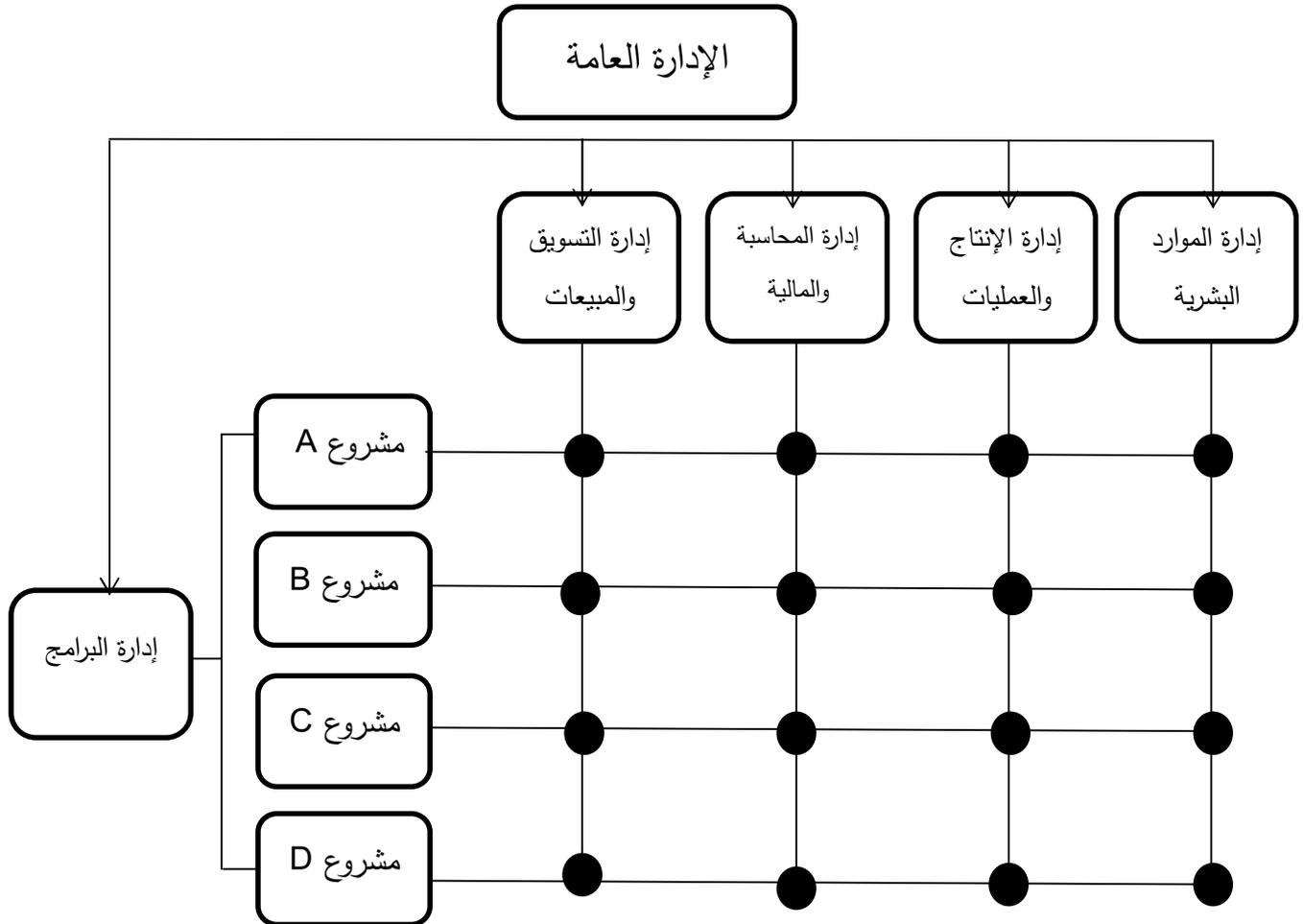
ص. 22.

ثالثاً: الهياكل التنظيمية الحديثة: وتشمل الهياكل التنظيمية التالية:

أ- الهيكل التنظيمي المصفوفي: ويمثل هذا النوع خليط من الهيكل التنظيمي الوظيفي والهيكل المتعدد (المركب) للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد ويرى البعض عدم مواءمته إدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محدودة وإذا كانت متعددة فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة، ولا يوجد بينه وبين أفراد المؤسسة قنوات اتصالات مفتوحة وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة، ويؤدي إلى استقلالية أكثر

في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلاقات شخصية متبادلة أفضل وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.<sup>1</sup> والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-17): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص. 116.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص. 200.

أما مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي فيوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-14): مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي**

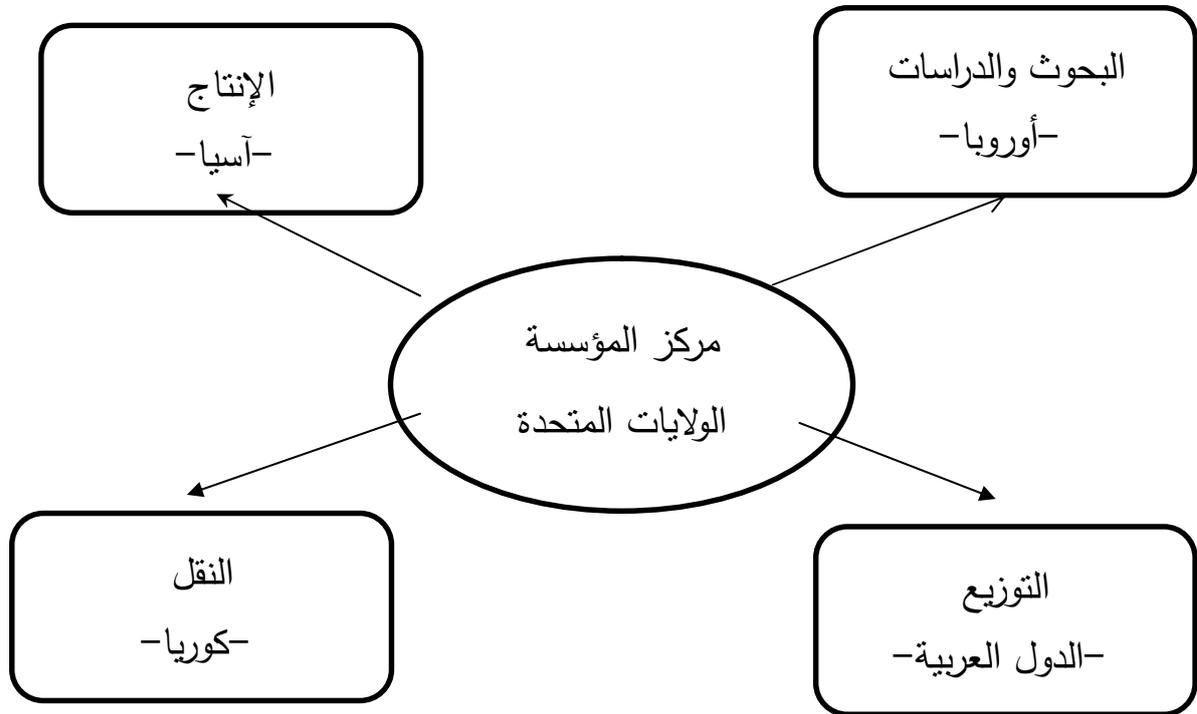
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة مرونة مرتفعة لمواجهة التغيرات؛</li> <li>- سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العمليات التنظيمية؛</li> <li>- قنوات الاتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات؛</li> <li>- سهولة عملية الرقابة على الأداء والنتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطر الصراعات حول استعمال السلطة؛</li> <li>- تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات؛</li> <li>- انخفاض الروح المعنوية وإحباط العمال نتيجة لعدم الاستقرار الوظيفي؛</li> <li>- يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.</li> </ul>

المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

**ب- الهيكل التنظيمي الشبكي:** هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجة أهمية ووظيفة متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وذلك لأن الارتباط بين الوحدات متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة وهذه المؤسسات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية، ويكون دور المركز تجميع المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال بين الوحدات، تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في مؤسسة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 201.

الشكل رقم ( 2 - 18): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

أما مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي فيوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (2-15): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التعامل وسط المنافسة الأولية من خلال تحقيق مزايا تنافسية؛</li> <li>- المرونة والتحدي من خلال استغلال مختلف الفرص والقدرة على التكيف؛</li> <li>- تقليل التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف أقل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تملك الإدارة العليا السيطرة المباشرة على جميع العمليات لأنه تلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى؛</li> <li>- زيادة درجة الخطر في حالة عدم التزام المؤسسة المتعاقد معها ببنود العقد؛</li> <li>- مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء بحكم ارتفاع معدل دوران العمل وشعور العامل بإمكانية الاستغناء عنه في أي لحظة.</li> </ul>

المصدر: ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

### المطلب الثاني: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

لا بد أن يؤخذ التصميم الهيكلي للمؤسسة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل، فأبي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المؤسسة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.

في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه؛
- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف، إذ أن هذه تقضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها؛
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات الوحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفعالية.
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتبارية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال؛
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال؛
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 56-57.

### المطلب الثالث: عوامل ومحددات الهيكل التنظيمي

بصفة عامة لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل لأي مؤسسة من المؤسسات، وذلك لأن هناك ظروف ومحددات مختلفة ومتنوعة تؤثر في تصميم المؤسسة وفي طريقة تصميم وبناء هيكلها التنظيمي، وبنفس الوقت فإن الهيكل التنظيمي الذي يناسب مؤسسة معينة في هذا الوقت لا يعد مناسباً لها بعد خمس سنوات.

هناك عدة عوامل أو محددات تؤثر في عملية تصميم المؤسسة وفي طريقة تصميم هيكلها التنظيمي، يمكن إجمالها فيما يلي:

1- **البيئة: Environnement**: تعرف البيئة على أنها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكن يمكن التساير معها بالتغيير والتغيير<sup>1</sup>.

مع الإشارة إلى أن للبيئة تأثير في تصميم الهياكل التنظيمية واختيار العاملين وإدارة المؤسسة فالبيئة المتغيرة باستمرار يناسبها هيكل تنظيمي مرن يستطيع أن يتعامل بسرعة مع المتغيرات في البيئة وتفرض البيئة المعقدة على إدارة المؤسسة السير باتجاه بناء هيكل تنظيمي أكثر ميلاً نحو اللامركزية فالمعلومات والقرارات لا ينبغي أن تتركز في جهة مركزية واحدة وذلك تقادياً للتأخير في الاستجابة للمتغيرات.

إن مواجهة التغيرات البيئية هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة، بغض النظر عن مستواه الإداري فالإدارة العليا تقوم ببناء بيئتها الداخلية وتصميم أو إعادة تصميم البناء التنظيمي بالشكل الذي يمكن للمؤسسة من استغلال الفرص والحد من التهديدات بشكل فعال، والتنبؤ بالعوامل البيئية وتصنيفها على أساس درجة تأثيرها على المؤسسة، أما الإدارة الوسطى فتتولى توفير معلومات للإدارة العليا عن العملاء والمنافسين والموردين وتتعاون مع الإدارة الاستشرافية في البحث عن وسائل زيادة كفاءة استخدام الموارد<sup>2</sup>.

وخلاصة القول فإن الهياكل التنظيمية غير المرنة تتناسب مع البيئات المستقرة أما البيئات غير المستقرة والتي تتعرض إلى متغيرات مستمرة، فيناسبها الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة<sup>3</sup>.

2- **حجم المؤسسة: Organisation size**: كلما كان حجم المؤسسة صغيراً كان من الصعب تقسيمها إلى أنشطة مختلفة حيث لا يكون هناك مبرر لاستخدام التخصص مما ينعكس على حجم وتحديد

<sup>1</sup> بلبشير قوراية ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 70.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص. 190.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع نفسه، ص. 190، 191.

الهيكل التنظيمي الذي سيكون بطبيعة الحال بسيطاً وغير مركب وعكس ذلك في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>، التي يمكنها الاستعانة بشكل أكبر من مزايا التخصص وتقسيم العمل من تلك المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وذلك إذا ما اتبعت الهيكل التنظيمي المناسب.

إن لحجم المؤسسة أثر على درجة تعقيد التنظيم، كما أن له أثر على درجة الرسمية والمركزية فعلى صعيد تعقيد التنظيم نجد أن أعداد وتفاعلات الأطراف التي على المؤسسة التعامل معها تزداد تعقيداً، أما على صعيد درجة الرسمية كلما كبر حجم المؤسسة ظهرت الحاجة بشكل أكبر لضبط سلوك العاملين مما يستدعي الاعتماد بشكل أكبر على قواعد وإجراءات العمل، كما أن اعتماد المؤسسة على اللامركزية يزيد مع زيادة الحاجة إلى التجاوب مع البيئة.

**3- التكنولوجيا: Technologie:** تؤدي التكنولوجيا بما تتضمنه من أدوات وآلات وطرق متطورة دوراً أساسياً في تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فالتكنولوجيا متغير أساسي يؤثر على عملية تصميم المؤسسة<sup>2</sup>.

إن التكنولوجيا كمفهوم لا يقتصر على الأدوات والآلات والطرق بل يتوسع ليشمل المعرفة الفنية بصفاتها جزء من التكنولوجيا.

إن طبيعة التكنولوجيا تفسر الفروق بين التنظيمات في مجال درجة التطور والتعقيد والرسمية ودرجة المركزية، إلا أن التكنولوجيا ليست المحدد الأساسي والرئيسي الوحيد لنمط التنظيم، ويبقى من الممكن الجزم بالقول بان هناك علاقة متبادلة بين التكنولوجيا المستخدمة والحجم وطبيعة الصناعة<sup>3</sup>.

**4- الاستراتيجية: Stratégie:** الاستراتيجية هي خطة عمل تعمل على تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد للتعامل مع البيئة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يشير المفكرون إلى وجود علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، فأى تغيير في الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تغيير في نمط الهيكل التنظيمي وذلك تحقيقاً للاستفادة المثلى من الموارد المتاحة سعياً للوصول إلى أهداف المؤسسة.

تتطور المؤسسات وتتغير بمرور الوقت وبالتالي تتغير استراتيجيتها مما يستدعي بالضرورة تعديل هيكلها التنظيمية وفقاً للتغيير في هذه الاستراتيجية.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص. 103.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 191.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع نفسه، ص 191-193.

إن المؤسسات تتبع استراتيجية التوزيع في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تحتاج إلى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يلبي أكبر قدر من حاجاتها إلى التنسيق والتكامل بين هذا التوزيع في المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

والجدول التالي يبين العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأهم محدداته.

الجدول رقم (2-16): يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأهم محدداته

المحددات	صاحب الدراسة	شرح العلاقة
	برنز و ستولكر	<p>- قام بدراسة على شركة صناعية إنجليزية واسكتلندية بتحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المؤسسة.</p> <p>- قاموا بتقسيم البيئة إلى بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية والهيكل إلى هيكل ميكانيكي ( يمتاز بالتعقيد والرسمية والمركزية والاحداث الفجائية وقلة الاستجابة) وهيكل عضوي ( يمتاز بالمرونة والتكيف، واللامركزية.</p> <p>- يرى برنز الهيكل الفعال يتكيف مع متطلبات البيئة بمعنى: الهيكل الميكانيكي عندما تكون لدينا بيئة مستقرة.</p> <p>الهيكل العضوي في البيئة المضطربة وأنه لا توجد مؤسسة ميكانيكية تماما أو عضوية تماما، ولا يوجد نموذج هيكل أفضل من الآخر.</p>
البيئة	إمري وترست	<p>قام بتقسيم البيئة إلى 4 أقسام: بيئة هادئة عشوائية، الهادئة، التجمعية، والبيئة القلقة، ثم البيئة المضطربة (الهائجة).</p> <p>- البيئة الهادئة العشوائية: هي متغيرة نسبيا، تهديداتها قليلة تغيرها بطيء، وغالبا ما يكون متنبأ به.</p> <p>- البيئة الهادئة التجمعية: التغير فيها بطيء، ويجب على المؤسسة فيها التعرف على تهديداتها، تكون فيها الفرص متاحة أمام المؤسسة على عكس البيئة العشوائية، ولمواجهتها يجب على المؤسسة التخطيط لها باستراتيجية والميل إلى المركزية في القرارات وتكون على شكل تحالفات.</p> <p>- البيئة القلقة: هي بيئة معقدة أكثر من السابقتين، توجد بها عدة منافسين لهم غاية واحدة وتتشكل من تحالفات.</p>

<sup>1</sup> عبد الباري درة، مرجع نفسه، ص ص. 192، 193.

<p>- <b>البيئة الهائجة:</b> هي أكثر حركة وتغير وتتميز بعدم التأكد وتؤثر بقوة على المؤسسة، تغيراتها يصعب التنبؤ بها، وتخطيطات الإدارة لها تكون عميقة، ويعتبر هذا النوع هو السائد في يومنا هذا.</p> <p>* إمري وترست لم يوضحا أي نوع من الهيكل التنظيمي يناسب هذه البيئات ولكن بالرجوع إلى "برنز وستولكر" فإن البيئة الهادئة العشوائية والتجمعية يناسبها الهيكل الميكانيكي، أما القلقة والهائجة يناسبها الهيكل العضوي.</p>		
<p>في دراسة قديمة تعود إلى عام 1955 بحيث قام هذا الباحث بدراسة على معهد كاليفورنيا بحيث وجدوا أن العاملين الذين يتخلون عن الوظائف (مدير، مساعد استشاري، عميد، مدير عمل ...) قد ازدادوا عندما توسع حجم المعهد، إذ توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عكس الدراسات الأخرى التي توصلت إلى نتائج سلبية بعدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة.</p> <p>- فهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة وهي علاقة غير خطية بل منحنية، بمعنى زيادة الهيكل التنظيمي تقترن بزيادة حجم المؤسسة، بل هناك اعتبارات عديدة (اقتصادية وإنسانية).</p>	<p>تيرن د ميلز</p>	<p>حجم المؤسسة</p>
<p>لقد قامت هذه الباحثة بدراسة عدة شركات صناعية في بريطانيا وجمعت بيانات لها العلاقة بالهيكل التنظيمي وبيانات مالية واعتمدت عليها في تصنيف الشركات على 3 أصناف: (فوق المعدل، تحت المعدل، المعدل)، لمعرفة مدى وجود علاقة بين الهيكل والفاعلية وصنفت الشركات تبعا للتكنولوجيا إلى 3 مجموعات: (إنتاج بالوحدة إنتاج واسع، إنتاج مستمر)، فوجدت علاقة بين هذه التصنيفات والهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة ترتبط بطبيعة التلاؤم بين التكنولوجيا وهيكل المؤسسة وعدد المستويات الإدارية يزيد بزيادة التعقيد التكنولوجي، ولم تجد كل العلاقات خطية، وانتقدت هذه الدراسة لاعتماد الباحثة على الملاحظات الشخصية.</p>	<p>وود وارد</p>	<p>التكنولوجيا</p>
<p>- لا يتم الاعتماد على المؤسسات الصناعية فقط (دراسة وود وارد) فهناك منظمات تصنيعية، زراعية، مالية ... فيبرو بحث في</p>	<p>بيرو</p>	

<p>تكنولوجيا المعرفة واعتبرها ذات أهمية أكثر من تكنولوجيا الإنتاج ولها بعدين: (مدى تغير المهام، قابلية تحليل المشكلة)، وحاول بيرو أن يبين أساليب التنسيق والإشراف تكون تبعا للتكنولوجيا، ولقي قبولا كبيرا من طرف الباحثين مقارنة بـ "وود وارد"</p>		
<p>قام هذا العامل بدراسة على 100 مؤسسة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واستنتج ان التغيرات في استراتيجية المؤسسة تقوم التغيرات في هيكل المؤسسة، والاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد، وإذا لا يتبع الهيكل الاستراتيجية تكون حالة عدم الكفاءة، وأنه كلما اتجهت المؤسسة نحو النمو تصبح استراتيجيتها أكثر طموح وتفصيل فلذلك تتوجه نحو استراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل، مما يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيد عن طريق إعادة تصميم هيكل المؤسسة، ثم الاتفاق معه حول تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي على الرغم من أنه ركز على الشركات الصناعية الناجحة والكبيرة وإهمال الشركات الأخرى.</p>	<p>جاندر</p>	<p>الاستراتيجية</p>
<p>هذان الباحثان درسوا العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وقسما الاستراتيجية إلى 4 أنواع وهي: (استراتيجية المدافعون المنقبون، المحللون، المستجيبون)، ويلاحظ على هذا النموذج علاقة ربط بين الهيكل التنظيمي ومدى معرفة الإدارة وتأكدها من الظروف البيئية التي يحتمل أن تواجه المؤسسة.</p> <p>- ونلخص من كل هذا أن للاستراتيجية دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي.</p>	<p>"مايلز" و "سنو"</p>	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مؤيد سعيد سالم نظرية المؤسسة: الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال عرضنا لهذا الفصل، اتضح لنا أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تبين لنا كيفية تقسيم الأنشطة وتوزيع المهام والمسؤوليات على أفراد المؤسسة، وكيفية الاتصال والربط بينهم من أجل تحقيق هدف عام وموحد.

بحيث يتكون الهيكل التنظيمي من أبعاد مختلفة مع وجود عوامل مؤثرة على اختيار نوع الهيكل التنظيمي المناسب والمستخدم.

في هذا الفصل أيضا قمنا بدراسة هياكل تنظيمية جديدة إلى جانب نموذج مينتزرغ والنموذج الآلي والعضوي... الخ، فتعد هذه الأخيرة نتيجة تناسبها مع المؤسسات والبيئة المحيطة بها.

**تمهيد:**

تشكل الفعالية التنظيمية النقطة الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ولا يزال الكتاب والباحثون في جدل بشأن مفهومها الدقيق، وكيفية تحقيقها من طرف المؤسسات، وفي هذا الفصل سنحاول استعراض مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخلها وكيفية قيامها.

ولمعرفة كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية قمنا في هذا الفصل بدراسة العلاقة التي تحققها وهي التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والتي اختلف العديد من الباحثين في طبيعة هذه العلاقة.

وانطلاقاً من هذا سوف نحاول في هذا الفصل تقديم مفاهيم الفعالية التنظيمية ومداخلها وسوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** أساسيات حول الفعالية التنظيمية.

**المبحث الثاني:** العلاقة التبادلية بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الفعالية التنظيمية

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من بين أكثر المفاهيم الإدارية التي نالت قدرا ملموسا من الاهتمام لدى الاقتصاديين والمحللين وعلماء التنظيم ولم يكن هذا الاهتمام بفعالية المؤسسة نابع من الفراغ، بل حاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والعاملين وغيرهم إلى التعرف على درجة فعالية المؤسسات.

إن الأداء التنظيمي الفعال يساهم مباشرة في تحقيق رفاهية المجتمع، لما يقدمه من سلع وخدمات عالية الجودة، والمجتمع يستطيع تحقيق أهدافه من خلال هذه التنظيمات التي تمثل أنظمة فرعية له، وهذا يعني أن فعالية المجتمع ونموه مرتبط بتحقق معدلات عالية من الفعالية للمؤسسات العاملة فيه.

وفي هذا المبحث سنتناول ماهية الفعالية التنظيمية، ونماذجها إلى جانب المعايير المرتبطة بالفعالية وكيفية قياسها.

### المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من أكثر المشاكل صعوبة وتعقيدا فمع الكتابات التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة هي كثيرة، لا يوجد بينها اتفاق أو إجماع على مفهوم واحد محدد، حيث تتميز الفعالية التنظيمية بمجموعة من الخصائص وسنتناول في هذا المطلب مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها.

#### أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف من طرف الكتاب والباحثين كل حسب وجهة نظره في وضع تعريف محدد للفعالية التنظيمية لذا سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف ومنها:

الجدول رقم (3-1): مفاهيم الفعالية التنظيمية

الكاتب والباحث	التعريف
خماك هيم	عرف الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانية المستخدمة في ذلك" <sup>1</sup> .
برنارد	الفعالية هي أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط <sup>2</sup> .
كارتر وكاهن	الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة <sup>3</sup> .
إترواني	الفعالية هي الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها <sup>4</sup> .
يوشتمان وسيشور	الفعالية التنظيمية تحدد على أساس القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة <sup>5</sup> .
زوماتو	الفعالية التنظيمية هي قدرة التنظيم على إشباع الرغبات المتغيرة القوة المؤثرة عليه عبر الوقت <sup>6</sup> .
ميلز	هي قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسين والمساهمين، المؤسسات ذات العلاقة، والمؤسسات المنافسة <sup>7</sup> .
أحمد يوسف	الفعالية هي مقياس يوضح قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها <sup>8</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر العاصمة، الطبعة الرابعة، 2009، ص. 127.

<sup>2</sup> الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع العملية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة - سونلغاز - فرع الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص. 17.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص. 452.

<sup>4</sup> بعاج الهاشمي، مرجع نفسه، ص. 17.

<sup>5</sup> علاء الدين عبد الغاني محمود، مرجع نفسه، ص. 454.

<sup>6</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع نفسه، ص. 458.

<sup>7</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مرجع نفسه، ص. 18.

<sup>8</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المؤسسة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2012، ص. 136.

بيتر دركر	الفعالية هي إنجاز الأشياء الصحيحة <sup>1</sup> .
محمد هاني محمد	الفعالية هي مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف <sup>2</sup> .
قريشي محمد الصالح	الفعالية هي الوصول إلى النتائج المرغوبة <sup>3</sup> .

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أحمد يوسف دودين، محمد هاني محمد وآخرون.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الفعالية التنظيمية هي:

هي القدرة أو الإمكانية على تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق العائد دون الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.

وهذا ما يبين أن الفعالية عكس الكفاءة والتي تأخذ بعين الاعتبار أقل مورد ممكن وبأقل تكلفة.

لقد استقطب مفهوم الفعالية التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والمختصين والذين حاولوا تدقيقه وتحديده ولقد تداخل مفهوم الفعالية مع مفهوم مصطلحين آخرين وهما الكفاءة والأداء.

**الكفاءة:** هي القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسب كالتالي<sup>4</sup>:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الفعالية}} =$$

**الفعالية:** هي مقياس يوضح قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، أو مؤشر لمستوى تحقيق الأهداف وتحسب كالتالي<sup>5</sup>:

$$100x \frac{\text{الفعالية}}{\text{الفعالية}}$$

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص. 83.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص. 19.

<sup>3</sup> قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب

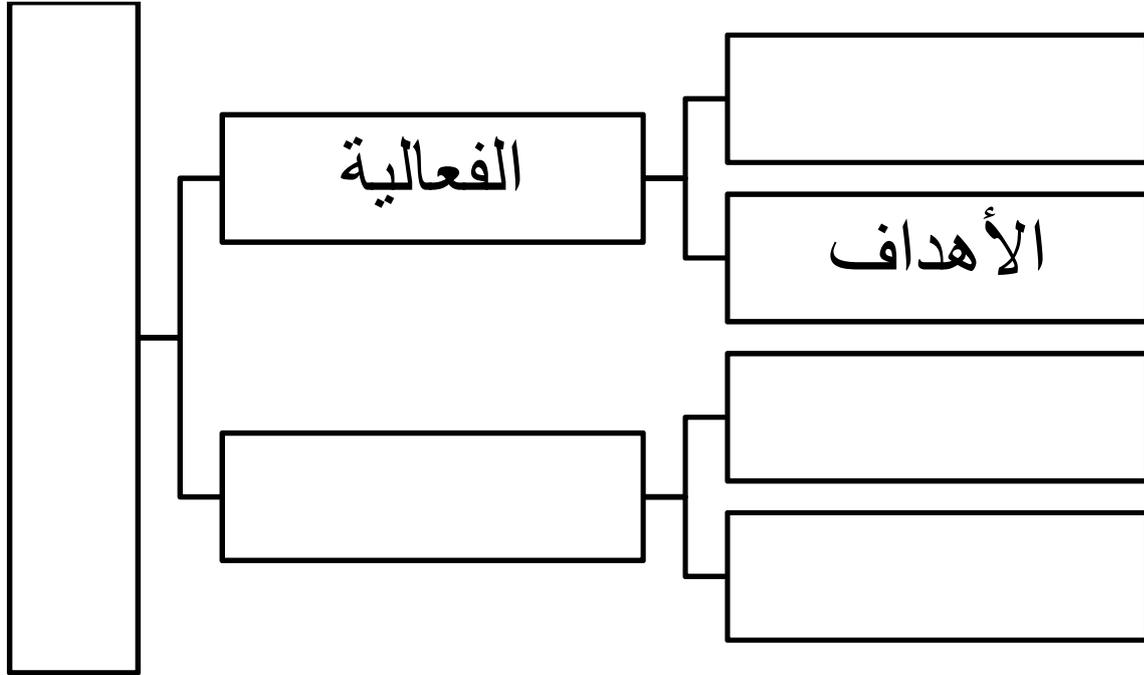
المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص. 88.

<sup>4</sup> محمود يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 136.

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2008، ص. 64.

**الأداء:** يعرف الأداء على أنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المطلوبة و (الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة يعني: <sup>1</sup> الكفاءة X الفعالية = الأداء. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-1): علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



**المصدر:** عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، عين توتة، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص. 10.

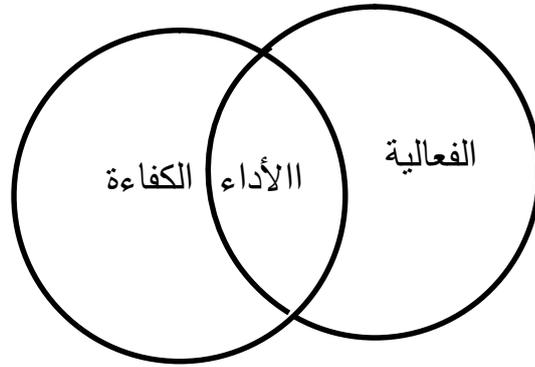
**ثانيا: الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء:**

يقصد بالفعالية التنظيمية مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتكييفها مع المحيط وتطورها، أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)، فلو أن إحدى المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت تتسبب في إحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه المؤسسة لا تعمل بكفاءة، كما انه في حالة ما إذا حققت مؤسسة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية، بافتراض أن ظروفها واحدة، يمكن القول

أن المؤسسة الأولى أكفأ وأحسن من المؤسسة الثانية، أما الأداء فهو يشمل على كل من الفعالية والكفاءة في آن واحد.

مما سبق يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، فإن ذلك يعمي إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من الكفاءة، ومفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة وأن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية والكفاءة ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء.

الشكل رقم (3-2): العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على التعاريف السابقة.

ثالثاً: أهمية الفعالية التنظيمية وأهم خصائصها:

سنتناول في هذا الصدد كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن

<sup>1</sup> نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية و الاجتماعية تخصص علم النفس للعمل التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة 2006/2005. 147. 148.

<sup>2</sup> الهاشمي بعاج ، دور العملية التدريسية في رفع العملية التنظيمية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 72، 73.

تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات تنشأ و تنمو وتؤدي رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات في القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار للحكم على نجاحه.

- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في مجالات نشاطها فهي خاصية عملية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

## 2- خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

### الجدول رقم (2-3) خصائص الفعالية التنظيمية

الخاصية	شرحها
الاستمرارية	هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
الشمولية	تتخذ من العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية... الخ.
التنوع	حيث ستفيد جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ.
التعقيد	لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
التبعية	إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقييم فعالية المؤسسة فيه.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع العملية التنظيمية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

### المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

إن ارتباط الفعالية التنظيمية بالأحكام الشخصية، واختلاف معاييرها من مؤسسة لأخرى، أدى إلى إيجاد مداخل عديدة لقياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وسنتناولها فيما يلي:

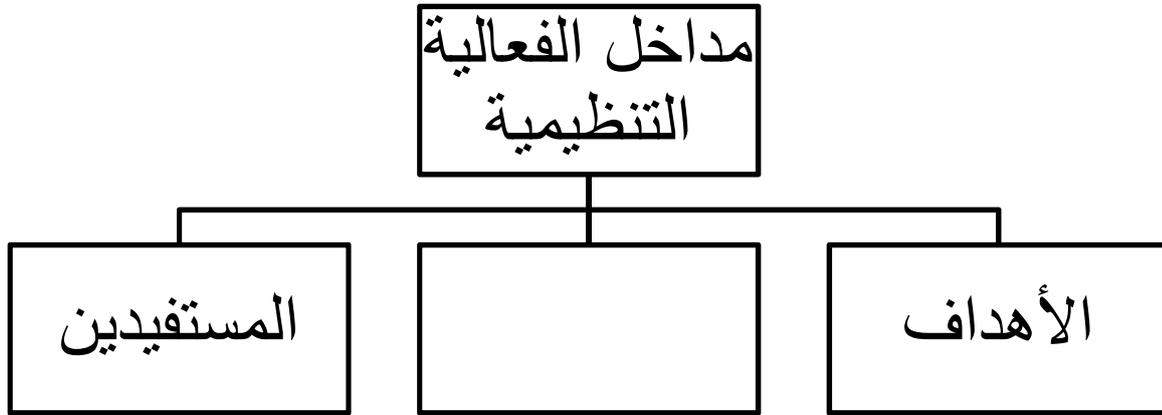
**1- مدخل الأهداف:** تعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها ويتضح من ذلك أن دعاة هذا المدخل ينطلقون من الافتراض بأن لكل مؤسسة أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، لذلك يستعمل هذا المدخل في المؤسسات التي يسهل تحديد أهدافها، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تعظيم الأرباح أو المؤسسات التي تسعى إلى رفع الإنتاجية، ويلاحظ أن هذا المدخل يصلح أكثر في المؤسسات الصغيرة حيث قلة الأطراف المؤثرة فيها، فالمدير في مؤسسة صغيرة الحجم قد يسهل عليه تحديد أهدافه مقارنة بمدير في مؤسسة صناعية تستخدم أعداد كبيرة من العاملين وتنشط في محيط واسع ومعقد، إذ أن الهدف الأساسي للتاجر هو الزيادة في الأرباح في حين قد لا تشكل الأرباح أهمية بالنسبة للمؤسسة الصناعية بقدر ما يهتما زيادة التشغيل ورضا العاملين وتحسين سمعة المؤسسة.

**2- مدخل النظم:** إن المؤسسة من منظور نظمي هي عبارة عن كيان مركب يتكون من أنظمة فرعية عديدة لكل منها خصائصها ومهامها الخاصة بها ولكنها تشكل في مجموعها كلاً متكاملًا ومختلفًا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية، وفي نفس الوقت تعتبر المؤسسة بالنسبة للمحيط الذي تنشط فيه بمثابة نظام فرعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكمن في قدرتها على البقاء في هذا المحيط عن طريق إقامة علاقات تكفل لها الحصول على مدخلات وتضمن لها تصريف المخرجات، ومن الواضح أن المدخل التنظيمي لم يهمل تحقيق الأهداف وإن يراها نتيجة حتمية عند التحكم في المتغيرات البيئية المختلفة ولهذا نجد أن استخدام هذا المدخل كمعيار لقياس الفعالية التنظيمية يتم في الحالات التي يمكن فيها تحديد عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذلك عند إمكانية قياس درجة تأثير هذه العناصر على بقاء المؤسسة واستمرارها.

**3- مدخل جمهور المستفيدين:** يفترض هذا المدخل أن فعالية المؤسسة بصفة عامة تكمن في قدرتها على تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بها سواء كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

والشكل التالي يوضح مداخل الفعالية التنظيمية:

الشكل رقم (3-3): مداخل الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على شكري مدلس، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 11

### المطلب الثالث: نماذج الفعالية التنظيمية ومؤشراتها

لقد تعددت النماذج لدراسة الفعالية التنظيمية إلى جانب مؤشرات الحكم على الفعالية وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النماذج ومختلف مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية.

#### الفرع الأول: نماذج الفعالية التنظيمية:

لا يوجد هناك نموذج واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المؤسسات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم، وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: نموذج الهدف المعقول:

يمثل هذا النموذج قيم الهيمنة والهيكلية والتركيز البيئي، وتشمل الأهداف الرئيسية للمؤسسة بتحقيق الإنتاجية، الكفاءة، الربح، وتسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف كنتائج تنظيمية بأسلوب يمكن السيطرة عليها، وتتمثل الأهداف الفرعية التي تسهل تحقيق هذه النتائج بالتحقيق الداخلي ووضع الأهداف التي تعد وسائل الإدارة الحكيمة.

<sup>1</sup>إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص. 165.

### ثانيا: نموذج العملية الداخلية:

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية، والأهداف الأساسية هي: الوضع التنظيمي المستقر، وأما الأهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفاء، وإدارة المعلومات الفاعلة، واتخاذ القرار الرشيد، وأن المؤسسات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة التي تريد ببساطة أن تحافظ على موقعها الحالي ستتلاءم مع هذا النموذج.

إضافة إلى مجموعة من النماذج الأخرى والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### ثالثا: نموذج موارد النظام:

يعتمد نموذج النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المؤسسة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن هذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المؤسسة كلما تعاظمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أن لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المؤسسات وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المؤسسة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها؛

- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمؤسسة.

### رابعا: الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي:

يقوم هذا النموذج على أساس متقدمه المؤسسات للمجتمع والذي يعتبر جزء منه، إضافة لما تحققه نفسها وللاطراف المختلفة ذات العلاقة بها ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى بارسونز أن كل مؤسسة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي:

- التكيف (المواءمة مع البيئة)؛

- تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> علي سنوسي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، ص ص. 294، 295.

- التكامل؛

- المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

**خامسا: مدخل الأطراف ذات المصلحة:**

ويطلق عليه أيضا مدخل جمهور المستفيدين، وتقاس فعالية المؤسسة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو الجمهور المتعاملين مع المؤسسة مثل: الموردون، أفراد المجتمع وغيرها.

ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المؤسسة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة؛

- لا يأخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيرهم على أداء المؤسسة؛

- يصعب تقييم فعالية المؤسسة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغيير حاجاتهم ورغباتهم.

**الفرع الثاني: مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة:**

يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة وتصنيفها إلى مؤشرات داخلية وأخرى خارجية وسوف نتناولها بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولا: المؤشرات الداخلية:**

ترتبط بمدخلات المؤسسة وعملياتها وسوف نتطرق لها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-3): المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية**

المؤشر	شرحه
تخطيط وتحديد الأهداف	أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
المهارات العملية للمدير	حتى تتحقق الفعالية التنظيمية، فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المؤسسة من

<sup>1</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص. 217-219.

## الفصل الثالث العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

المديرين بالمهارات والخبرات القيمة المتعلقة بإنجاز الأعمال.	
يؤثر على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.	التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة
يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.	المشاركة في اتخاذ القرارات
إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.	تدريب وتنمية قدرات الأفراد
يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الإغارات أو التمارض أو أمراض المهنة.	التأثير والغياب بين العاملين
بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.	كفاءة استخدام الموارد المتاحة
يعد رضا العاملين داخل المؤسسة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه الأداء العام داخل المؤسسة.	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 217، 218.

### ثانيا: المؤشرات الخارجية:

ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات ما سوف نتناوله في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-4): المؤشرات الخارجية للحكم على الفعالية التنظيمية

المؤشر	شرحه
إنتاج السلع والخدمات	إن تزويد المؤسسة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع
الجودة	إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المؤسسة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
تحقيق الأرباح	إن تحقيق المؤسسة لأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح ويصعب عليها تحقيق أهدافها.
المسؤولية الاجتماعية	تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية

البقاء	عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المؤسسة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
القدرة على التكيف والتأقلم	يقصد بها درجة استجابة المؤسسة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
التطور	يتمثل نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المؤسسة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 218، 219.

### المطلب الرابع: معايير الفعالية وكيفية قياسها

المعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء المؤسسة، وللمعايير أهمية بالغة في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية وسوف نقوم بتوضيح مختلف هذه المعايير إضافة إلى كيفية قياس الفعالية التنظيمية وذلك بوضع مجموعة من المؤشرات للتعبير عنها.

#### الفرع الأول: معايير الفعالية التنظيمية:

سوف نوجز في هذا الفرع مختلف معايير الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

#### الجدول رقم (3-5): معايير الفعالية التنظيمية:

المعيار	شرحه
الفعالية العامة	تتمثل في مجموعة الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
الإنتاجية	تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
الربحية	هي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
الجودة	ترتبط بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
النمو	ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة، وحجم

المبيعات وعند الابتكارات.	
الذي يشير إلى الغياب عن العمل بدون مبرر.	معدل التغيب
يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوطني.	دوران العمل
يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.	الرضا الوظيفي
تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.	التحفيز والدافعية
ترتبط بالجماعة وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.	الروح المعنوية
تسمح بضبط وتوجيه سلوك الأفراد حول تحقيق هدف معين.	الرقابة
والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة الاتصال فعالة.	تحقيق التماسك
والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.	المرونة والتكيف
التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.	درجة الاستقلال
درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.	الاندماج والتوافق
أي أن تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.	الشرعية
وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.	التطابق والأدوار
التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.	المهارات العملية للمدراء
بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات متشابهة النشاط.	مقارنة الإنتاجية أو التكيف
لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.	المهارات العملية
والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح.	إدارة المعلومات والاتصال
تحقيق الأهداف الملموسة.	الاستعداد
من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية	الاستفادة من البيئة

التنظيمية.	
التقييم الخارجي	الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم.
الاستقرار	الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان الاعتماد والإمداد بكل مستلزمات "مخزون أمان للطوارئ".
تكلفة الإدارة	تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلفة بين عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.
مدى المشاركة من قبل الأعضاء	في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
برامج التكوين والتطوير	تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
التركيز على الإنجازات	هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على صفة بوضياف، الفعالية التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في اقتصاد تسيير المؤسسات، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011، ص. 5-9.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط وتداخل وتنوع في معايير الفعالية التنظيمية.

### الفرع الثاني: قياس الفعالية التنظيمية:

تقوم بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن أهمها:  
الجدول رقم (3-5): كيفية قياس الفعالية التنظيمية

المبتكر	اعتقاداته
ماهوني و وايتزوز	تقاس الفعالية التنظيمية في نظرهم من خلال المرنة، التطوير، التماسك والإشراف الديمقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الإلتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء، التنسيق، اللامركزية، الفهم الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التعاون، الأداء الاتصال، الدوران، المبادرة.

أوزبورن وهانت	فقد اعتمدا على الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعني مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.
ستيرس	فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية (القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، التحكم بالبيئة التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، التكامل، الاتصالات المفتوحة).
ويد وميتشال	يرى كل منهما أن هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية وهما (القدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية).
أنجل وبيري	وقد حدد كل من دوران العمل وتأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية التنظيمية.
مورس ودنكان	لقد تناول موضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من خلال بعض المؤشرات أهمها (الأداء المالي، النمو في الدخل، الربحية خلال الخمس سنوات الأخيرة، والعائد من المبيعات، والعائد على رأس المال المستثمر خلال العام الماضي).
عمر صخري	فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية إلا إذا كانت المؤسسات الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: نور الدين تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق ( فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية) عالم الكتاب الحديث، الأردن، د ط، ص ص. 222  
223 وعمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1993، ص ص.  
49، 50.

## المبحث الثاني: العلاقة التبادلية بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين لاسراتيجية وهي الخطة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية باستخدام الهيكل التنظيمي الذي يعتبر أداة لتحقيقها ومن هنا تظهر العلاقة التبادلية بين المتغيرات الثلاث وهذا ما سندرسه بالتفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي

إن النقاش حول العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومن يتبع الآخر استمرت لفترة طويلة، ولذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي في نجاح منظمات الأعمال، ومن هنا ظهرت ثلاثة اتجاهات لدراسة هذه العلاقة، سوف نقوم بدراستها.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية:

تعتبر العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من الصعوبات التي تواجه نظريات التنظيم ولذلك يرى كل من "شاندر" و "ميلز وسنو" أن الاستراتيجية تؤثر في الهيكل التنظيمي، وسوف نعرض هذه الدراسات بالتفصيل.

### الجدول رقم (3-6): دراسات تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي

المفكر	دراسته
شاندر 1962	إن الاستراتيجية تسبق عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل ما هي إلا وسيلة من أجل تحقيق أو تطبيق الاستراتيجية بأفضل ما يمكن وخاصة فيما يتعلق بتحديد المستويات كاستراتيجية القطاع، في ظل هذه الدراسة، <sup>1</sup> المبكرة التي قام بها "شاندر" على مجموعة من المؤسسات الأمريكية الكبرى من بينها "جنرال موتورز" وغيرها، فتوصل هذا الأخير إلى <sup>2</sup> : إن ما حدث من تغيرات وتعديلات في استراتيجيات هذه المؤسسات أدى إلى تعديلات في هياكلها التنظيمية، كما توصل أيضا إلى أن المؤسسات تتبع نموذج من التطوير

<sup>1</sup> فؤاد وشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة ميلتك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص. 91

<sup>2</sup> محمد بوهزة، الاستراتيجية والهيكل، محاضرة في جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/11/13.

للهيكل التنظيمي يتناسب في كل مرحلة يطرأ عليها من توسعات، إن هذه التغيرات في الهياكل التنظيمية تتم نظرا لتقدم وعدم كفاءة الهياكل التنظيمية الحالية او القديمة، لذلك اقترح "شاندلر" أن التسلسل الذي يتم عادة بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية يكون كالتالي:

- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة؛
- ظهور مشكلات إدارية جديدة؛
- حدوث تدهور في الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛
- يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد؛
- يعود مستوى الربحية إلى مستواه السابق.

ولقد توصل شاندلر من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسات تلجأ إلى الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية وذلك خلال السنوات الأولى من حياتها، حيث تكون هذه الأخيرة تتناسب مع طبيعة المرحلة والتي تتصف بحجم محدود من الإنتاج والتسويق، إلا أن هذه الهيكلة تصبح نوعا ما معقدة لما تقوم المؤسسة بعملية التوسع في حجم وعدد منتجاتها وما تتبعها من توسع في الأنشطة والوظائف الأخرى على إثر ذلك التوسع، وعليه فإن المؤسسة تنتج نحو الهياكل اللامركزية كما يتماشى ووضعها الجديد لبقائها وديمومتها، ولتحديد الهيكل التنظيمي الملائم والمتوافق مع الاستراتيجية يتطلب تحديد أربع مكونات أساسية للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

- اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات الاستراتيجية؛
- بناء الهيكل الوظيفي الملائم لتنفيذ الاستراتيجية؛
- تحديد درجة المركزية واللامركزية؛
- تحديد التنسيق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة.

تعتبر من أهم الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المؤسسة بعد دراسة "شاندلر"، بحيث كانت تحت عنوان "استراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية"، بحيث قام الباحثان بتقديم أربع أنواع من الاستراتيجيات وهي<sup>2</sup>:

1- استراتيجية المدافعون: تحقق هذه الاستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة إلى جزء محدود من السوق، وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين إلى حلبتهم باتباع تصرفات اقتصادية رشيدة

مايلز  
وسنو  
1978

<sup>1</sup> حد معلوم ولد باب، العلاقة بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها، المجادلة النظرية والملاحظات الميدانية - دراسة حالة سونطراك وسونلغاز - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 1998/1999، ص. 96.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 384-386.

كالتركيز على الأسعار التنافسية والنوعية العالية للمنتجات، وربما يعملون على تطوير سلعهم في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة وبتوجيه جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم إلى إتقان تخطيط يمكن الحصول على ميزة تنافسية في السعر والجودة، ومع وجود هيكل تنظيمي أفقي وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية.

وما يلاحظ على المدافعين أنهم قادرين على الحفاظ على الموقع اللائق والبيئة الملائمة في مجال الصناعة التي يعملون فيها، ومع مضي الأيام يصبح من الصعب على المنافسين السيطرة عليهم.

**2- استراتيجية المنقبون:** تمتاز هذه الاستراتيجية بأنها عكس استراتيجية المدافعين وتكمن قوتها في إيجاد واستثمار منتوجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية.

ولعل الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية في قدرة الإدارة على تطوير الطاقة والمحافظة عليها من أجل زجها في استثمار أو توظيف المتغيرات والأحداث ذات العلاقة، لذلك نجد الإدارة تتفق بسخاء من أجل استقطاب وتوظيف الأفراد والقادرين على مواجهة البيئة وتشخيص متغيراتها وعلاقتها بالفرص السوقية، ولكن المرونة شيء مهم عند المنقبين لذلك نجد لديهم هيكل تنظيمي مرن، وهم يركزون على التكنولوجيا المتنوعة من أجل تحقيق نظم اتصالات متطورة جانبية وعمودية، باختصار أن المنقب هو مدير فعال، لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد.

**3- استراتيجية المحللون:** في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المدير الاستفادة من مزايا الاستراتيجية السابقتين فهو يجتهد لكي يقلل من المخاطر ويعمل في نفس الوقت على تضخيم فرص تحقيق الأرباح، كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة إلا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين، حيث يأخذ من المنقبين الأفكار الناجحة ويقلدها في عمله، المدير المحلل يسعى إلى تحقيق المرونة والثبات في آن واحد، من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتين من الوحدات التنظيمية، المدير المحلل يفتش عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات.

فلو تغيرت الأوضاع البيئية بسرعة هذا يتطلب سرعة التحرك في اتجاه الثبات وهذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على التكيف مع هذه الحالة.

**4- استراتيجية المستجيبون (رد الفعل):** وهي تمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الاستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل خاطئ وبصورة عامة فإن المدير الذي يستجيب لهذه الاستراتيجية تكون استجابته غير ملائمة وإنجازه رديء، الأمر الذي يؤدي به إلى تبني استراتيجية محددة في المستقبل إلا أنه قد يفشل في

تعديل هيكل المؤسسة ليتلاءم مع الاستراتيجية المختارة والهيكل بغض النظر عن التغييرات الكثيرة والشاملة في البيئة التي تحيط به بسبب افتقاد هذا المدير إلى القدرة على مواجهة التغييرات البيئية.
--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع السابقة.

### الفرع الثاني: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي:

بالرغم من وجود اتجاه يؤيد فكرة الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، فهناك اتجاه ثاني ينادي بالزامية الاستراتيجية للهيكل التنظيمي، ومن بين المفكرين "هال وساي" و "متزبرغ" وسوف نقوم بعرض دراستهم بالتفصيل.

### الجدول رقم (3-7): الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي

المفكر	دراسته
هال وساي	يعتبر كل من "هال وساي" أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فإن هذا الأخير يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية هي ناتج تفكير مجرد ورغبات للإدارة العليا، واللاعبين الأساسيين في منظمات الأعمال بل هي مراحل للمساوات والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لذلك فإنه يؤثر بها بشكل كبير، وإذا كان الأمر قد طرح في البداية بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية في إطار هذا التوجه فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخا طويلا وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح تغيير هذه الهياكل ليس أمرا سهلا وسريعا في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة الحقيقية على اعتبار أن متطلباتها البيئية ما هي إلا منظور للإدارة متأثرا برغباتها وأنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزء من الهيكل التنظيمي <sup>1</sup> .
متزبرغ	في إطار هذه النظرية قام متزبرغ بتطوير منهجية تتضمن عنصرين أساسيين وهما: (المكونات الستة لكل مؤسسة، الطرق الستة الأساسية للتنسيق والتي تربط الاستراتيجية بالهيكل والتي يتم توضيحها فيما يلي <sup>2</sup> : 1- المكونات الستة: وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ص ص. 302، 303.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 331، 332.

- العمليات الجوهرية (الأساسية): تبين طبيعة وحجم العمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تقوم بها المؤسسة.
  - القمة الاستراتيجية: وهي الإدارة العليا للمؤسسة والتي من الممكن أن تأخذ تسميات متعددة (الرئيس التنفيذي، المديرون العامون، هيئة المديرين... الخ).
  - الإدارة الوسطى: وهي تمثل المديرين بين القمة الاستراتيجية والعاملين.
  - الهيكل التقني: يمثل الموظفين والعاملين الذين يقومون بتصميم العمليات ويعملون على مراقبتها والسيطرة عليها مثل (المهندسين، المحاسبين، الاقتصاديون).
  - موظفو الدعم: وهم أولئك الموظفين الذين يقومون بالعمليات الداخلية المباشرة.
  - الإيديولوجيا: تمثل الاعتقادات والثقافة اللتان تقودان منظمات الأعمال وهذا المكون يعتبر أقل وضوحا من بقية المكونات الأخرى.
- 2- الطرق الستة للتنسيق:
- هناك ستة طرق أساسية للتنسيق يمكن أن تستخدم لربط الأجزاء الستة للمؤسسة مع بعضها البعض وهي<sup>1</sup>:
- التنظيم المتبادل: يتم فيه استخدام الاتصالات الرسمية وهذا النوع من المناقشة يعتبر مثالي في منظمات الأعمال صغيرة الحجم، حيث يعمل فيها الأفراد معا جنبا إلى جنب ويمكن استخدام هذا النوع أيضا في بعض الظروف المعقدة في اكتشاف الاستراتيجيات الصعبة.
  - الإشراف المباشر: والذي يبين أنه قد يتم تطبيقه من القمة الاستراتيجية إلى الإدارة الوسطى والعمليات الجوهرية المنفذة في الإدارة الدنيا.
  - توحيد العمليات: والذي يستخدم لتحديد طرق إنجاز العمل.
  - توحيد النتائج: والذي يستخدم ليتم التعرف على المخرجات النهائية للمؤسسة والخدمات المتوقعة.
  - توحيد المهارات: والتي تتضمن توحيد مقاييس العاملين.
  - توحيد المعايير: وهذا يمكن ان يساعد ويضمن أن العاملين يشتركون في نفس الاعتقادات وهذه تكون مفيدة في منظمات الأعمال التي تهتم بالقضايا الاجتماعية والدينية.
- 3- عملية توحيد المكونات وطرق التنسيق:
- قام ميترنبرغ بتطوير ستة أنواع من الهياكل التنظيمية طبقا لأربعة عوامل أساسية وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> خالد حمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص. 305.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع نفسه . 306.

<p>- البيئة؛</p> <p>- الخصائص الداخلية للمؤسسة بما فيها العمر والحجم؛</p> <p>- الجزء الرئيسي للمؤسسة والذي يحقق الأهداف؛</p> <p>- آليات التنسيق الرئيسية التي تعمل على الربط؛</p>
---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 302، 303، ص ص. 305، 306 وماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 331، 332.

### الفرع الثالث: العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية:

مهما اختلف الاتجاهان السابقان فهما في الواقع يتكاملان ويتداخلان أحيانا نظرا لوجود تزاوج بينهما، فإن كان الاتجاه الأول هو المهيمن في المؤسسة، وقد تم استنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية وخاصة على رأسها "ديبونت"<sup>1</sup>، في ظل كل هذا ظهر اتجاه ثالث يشير لوجود علاقة متبادلة أي تفاعلية بمعنى كل واحد منهما مكمل للآخر وأنها عنصرين لا يتجزآن ولا يسبق أحدهما الآخر وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-4): العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

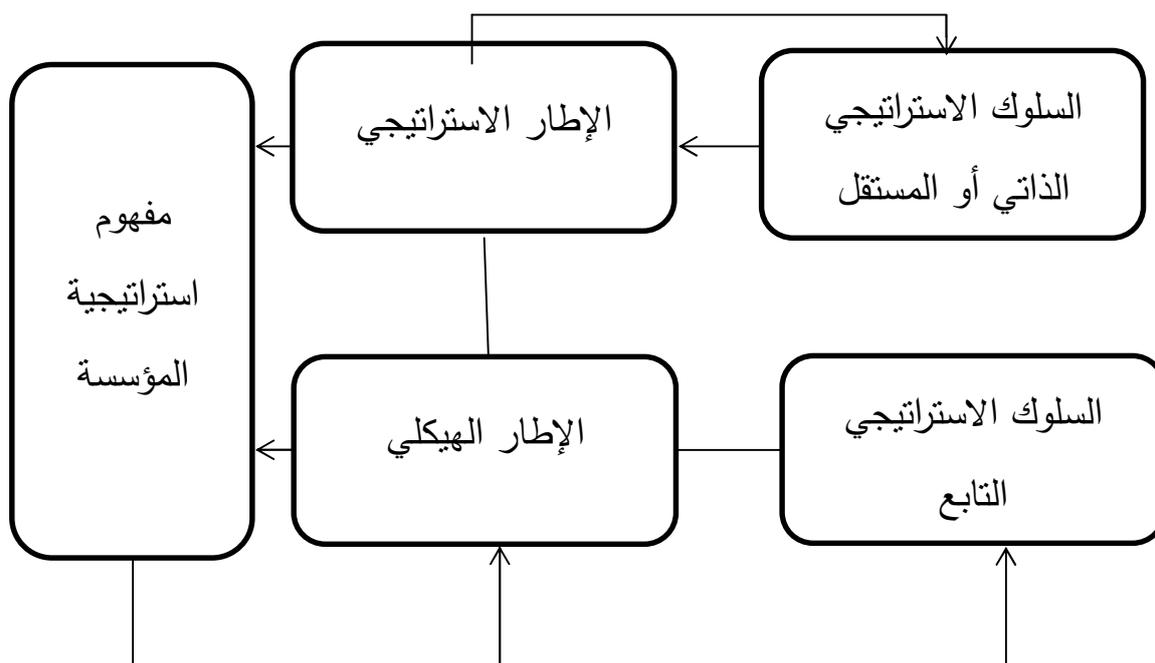


المصدر: فؤاد وشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 98.

حيث قام "برغمان" بوضع نموذج للعملية الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة والمعقدة وهذا النموذج يضع إطارا أو مفهوما يمكن عن طريقه الجمع بين الافتراضين السابقين وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1 إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعين، دار المحمدية ، للنشر، الجزائر، د،ط، ص.213.

الشكل رقم (3-5): الجمع بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: فؤاد وشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 98.

يرتبط هذا النموذج بالمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مواد وفيرة وتكون غير مرتبطة نسبياً بالسيطرة التي تفرضها عملية اختيار البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

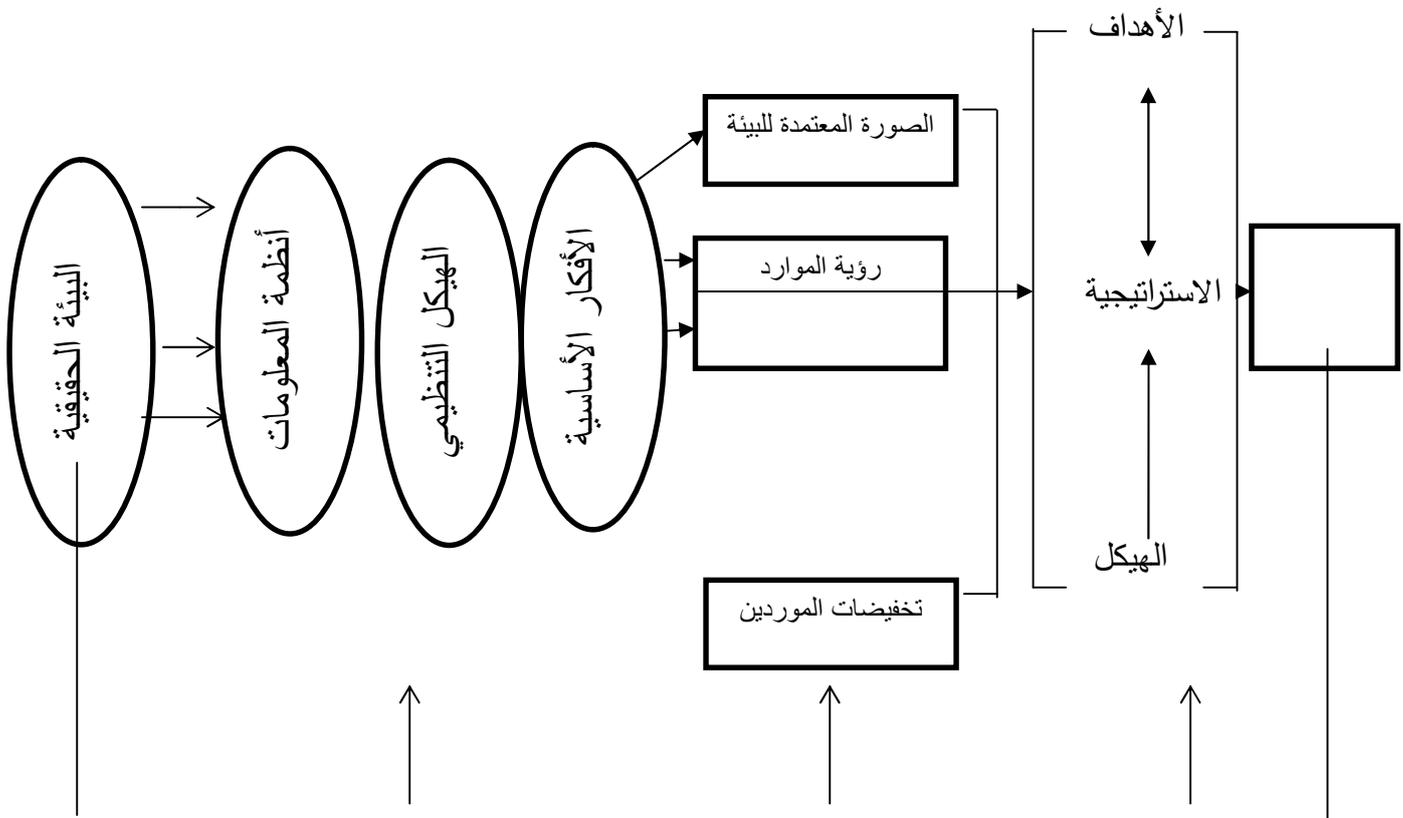
إن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هي علاقة تحويلية وليست خطية تعتمد على التابع والترتيب بين العنصرين وتقوم على مبدأ التكيف بينهما، كما تولد الهياكل الأكثر مرونة الاستراتيجيات المتلائمة من خلال تطوير مفهوم مسار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

ويمكننا شرح ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فؤاد وشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع نفسه، ص. 98.

<sup>2</sup> مباركة سواكري ، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص. 87.

الشكل رقم (3-6): ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 177.

مما سبق يتضح لنا أن هناك علاقة تبادلية ديناميكية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وعند وضع أحدهما يأخذ بعين الاعتبار الآخر، فالمؤسسة في بداية حياتها تضع استراتيجية لتحقيق أهدافها مستخدمة في ذلك هيكل تنظيمي يتناسب معها، وكلما تغيرت الاستراتيجية تغير الهيكل والعكس، بمعنى وجود علاقة تبادلية وتفاعلية بينهما.

### المطلب الثاني: علاقة الفعالية التنظيمية بالهيكل التنظيمي والاستراتيجية

مما سبق قمنا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وفي هذا المطلب سوف نتطرق لدراسة علاقة كل واحد على حدى بالفعالية التنظيمية.

**الفرع الأول: علاقة الفعالية التنظيمية بالهيكل التنظيمي:**

تبرز العلاقة بين الفعالية التنظيمية والهيكل التنظيمي من خلال:<sup>1</sup>

اعتبار الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لابد وأن يتسم بثلاثة خصائص أساسية وهي (التوازن، والمرونة، والاستمرارية) وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية وأداء المؤسسة نذكر ما يلي:

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره، الشيء الذي يؤدي إلى تحفيزهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية يمكن أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدة تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والامور والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة وزيادة أدائها.

- قد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

ولدراسة تأثير اللامركزية على الفعالية التنظيمية للشركات تحت الظروف السوقية المختلفة، فقد تم تصنيف المؤسسات وفقاً للمنافسة السوقية، ودرجة المركزية، وقد توصلت الدراسات إلى أنه في ظروف المنافسة المرتفعة فإن المؤسسات التي لديها درجة مرتفعة نسبياً من اللامركزية، تكون أكثر فعالية من

<sup>1</sup> صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تدبير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص ص. 95، 96.

المؤسسات التي لديها درجة مرتفعة نسبيا من المركزية، وهذا يعني أنه هناك علاقة موجبة بين اللامركزية والفعالية التنظيمية من الناحية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: علاقة الفعالية التنظيمية بالاستراتيجية:

تعتبر المؤسسة ذات الفعالية عندما تحقق أهدافها عن طريق الإيفاء باحتياجات أطرافها المعنية ومطابقة مواردها مع فرصها، وأن تتكيف المؤسسة بأسلوب مرن مع التغيرات البيئية وتعمل على خلق ثقافة تساعد في نشر الالتزام، الابتكار، القيم المشتركة والثقة المتبادلة، تمثل تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة هدفا شاملا للإدارة الاستراتيجية<sup>2</sup>، وترتكز استراتيجيات تحسين فعالية المؤسسة على عمليات التطوير التي تدعم تحقيق أهداف العمل والثقافة الإيجابية، وليس هناك قاعدة عالمية لتطوير الاستراتيجيات، ويمكننا توضيح ذلك في النقاط التالية<sup>3</sup>:

وترتبط فعالية المؤسسة بقوتها بمعنى استعدادها وترجمتها لخيارات استراتيجية تساهم في بناء مركز استراتيجي مع تعزيز المحافظة عليه في الحاضر والمستقبل، ويعتبر النجاح الاستراتيجي امتداد للقوة الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة أو التميز الاستراتيجي<sup>4</sup>، ومن أوجه القوة الاستراتيجية ما يلي<sup>5</sup>:

- عندما تتمكن المؤسسة من تقديم شيء للسوق ولا يستطيع المنافسون تقديمه؛
- المحافظة على مستوى الأداء بدرجة تساوي أو تزيد على مستوى قطاع الصناعة؛
- معرفة ما هي الأعمال التي تجيدها المؤسسة؛
- تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الداخلي مقابل الفرص والتهديدات الخارجية ووضعها جميعا في إطار متكامل يحدد القيمة الاستراتيجية لكل منها؛
- معرفة مدى ملاءمة جوانب القوة الموجودة في المؤسسة مع المعايير المقبولة للتميز؛
- يقترن مفهوم القوة مع مفهوم التميز الاستراتيجي الذي هو القيمة النهائية الكبرى للقوة الاستراتيجية ويمكن تمثيل القوى الاستراتيجية بالشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد أمين عزب جيلان ، العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة استطلاعية في عينة من المؤسسات الصناعية المصرية رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، ص. 63.

<sup>2</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص. 129.

<sup>3</sup> مايكل أرمسترونج، مرجع نفسه، ص. 130.

<sup>4</sup> نجم عبد الله العزاوي، حباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع نفسه، ص. 124.

<sup>5</sup> نجم عبد الله العزاوي، مرجع نفسه، ص. 124، 125.

الشكل رقم (3-7): القوى الاستراتيجية

ما هي قدرة المؤسسة في تطوير المهارات واستغلالها
ما الذي يجب على المؤسسة الاهتمام به لكي تحقق النجاح
ماذا تجيد المؤسسة من أعمال

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 125.

**المطلب الثالث: تأثير العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الفعالية**

**التنظيمية**

لقد قمنا بدراسة علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي، وعلاقة الهيكل التنظيمي والاستراتيجية كل على حدى بالفعالية التنظيمية وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاث (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية) من خلال<sup>1</sup>:

إن تكيف المؤسسة للبيئة يتحقق من خلال مواءمة الهيكل والعمليات الداخلية واختيار الاستراتيجية المناسبة مما يؤدي إلى الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فتتجلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفعالية المؤسسة في كون الهيكل وسيلة ممكنة لتحقيق الفعالية من خلال ملاحظة معاييرها (المرونة، التخطيط الإنتاجية والكفاءة، الاستقرار و قوة عمل مؤهلة)، فإن الهيكل التنظيمي سيكون هو الوسيلة المثلى لبلوغ تلك المعايير إذ سيساعد على زيادة مستويات الفعالية للسيطرة على النشاطات الضرورية لإنجاز أهدافها باعتباره نظام رسمي من مهام وعلاقات السلطة، الذي يسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستعمال الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي الملائم يسهل الاستجابة الفعالة لمشاكل تنسيق العمل وزيادة دافعية الأفراد والمشاكل الممكنة الظهور في البيئة الخارجية، وكما أشير إلى أن المؤسسات الفاعلة هي التي تؤسس هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تلبية متطلبات البيئة، من خلال اختيار الآلية المناسبة للتكيف المتمثلة في الاستراتيجية.

ويتضح لنا أن أغلب معايير الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال وجود آلية فعالة تضمن تحقيق تلك المعايير، فإن تحقيق الفعالية مرهون بطبيعة الهيكل التنظيمي، فهو يعد دعامة أساسية للوصول إلى أعلى مستويات الفعالية من خلال اختيار الهيكل الملائم للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوافر المعلومات والتخطيط إذ أن توافر المعلومات والتخطيط الفعال لا يمكن الوصول إليها

<sup>1</sup> يوسف سناء خضر، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فعالية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد 2006، ص.96.

من دون تحديد خطوط السلطة، حيث تساعد تلك المعلومات على الممارسة الإدارية بشكل فعال وخصوصا لعمليات التخطيط والتنسيق وتقويم الأداء وكل ذلك يمر بطريق واحد وهو الهيكل التنظيمي حيث أن آليات وأدوات هذا الأخير تساهم في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال اختيار وتنفيذ الاستراتيجية المناسبة والتي تصب جميعها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن تشكل الهيكل التنظيمي يؤدي دورا مهما في نجاح تطبيق الاستراتيجية، حيث يعتبر العمود الفقري الذي يؤطر عملية تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من أجل استغلال مهاراتهم وقدراتهم لانتهاج استراتيجية وتطبيقها بفعالية.

### ويتميز الهيكل التنظيمي الجيد بمجموعة من المواصفات منها<sup>1</sup>:

1- التمييز الرأسي: الهدف منه تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على مستويات المؤسسة كلها، أي أن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهرم التنظيمي ونطاق الإشراف لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية أكثر.

2- المركزية واللامركزية: تتسم السلطة بالمركزية عندما يحتفظ المديرون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي بسلطة اتخاذ مخطط القرارات المهمة، وتتسم السلطة باللامركزية من تفويضها لمستويات وظيفية أدنى في الهيكل التنظيمي، فكلما زاد حجم المؤسسة فإن الخط اللامركزي يصبح أقل فعالية وتأثيرا.

3- التمييز الأفقي: بينما يتعلق التمييز الرأسي بتقسيم السلطة نجد أن التمييز الأفقي يركز على تقسيم وتجميع المهام والواجبات من أجل إنجاز أهداف العمل.

- ولقد أشار (جوش وقلوك) إلى<sup>2</sup> أن المؤسسة تكون أكثر فعالية إذا ما نفذت الاستراتيجية بشكل متوافق مع هيكل المؤسسة في مواجهة ظروف البيئة، ويرى "فانكرتمان" أن الأداء يمكن أن يكون فاعلا في تحقيق حالة التوافق في المؤسسة على أساس عملياتها وهيكلها واستراتيجيتها، ويرى أيضا "راي وأل" بان الاستراتيجيات الناجحة ليست تلك التي تتم صياغتها بشكل جيد فحسب، وإنما هي التي يتم تنفيذها بفعالية أيضا، وأن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب من المديرين أن يضعوا في اعتبارهم مجموعة من

<sup>1</sup>Mohammed Dayyoub, ahmed zahra, **the impact of organization al structure on the effectiveness of stategic management**, amfiledstudy on the govermental copmany legal science series vol (37) no (5), 2015, p. 239.240.

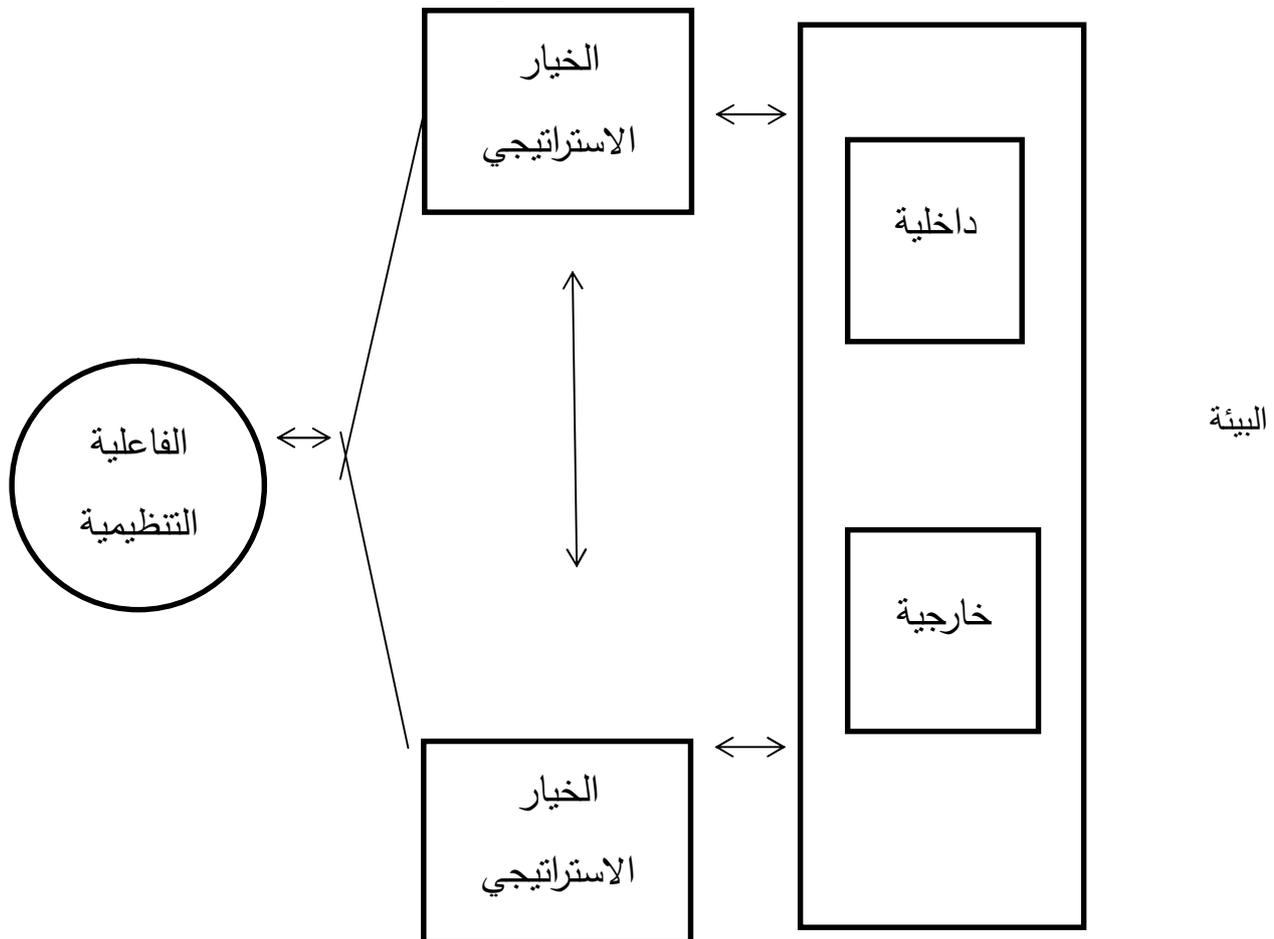
<sup>2</sup> Saad ali rehan almohamadi **the relation between strategic choise and organisational structure and their impact on organizational effectiveness** of sample suggestions from managers in Iraqi state industrial companies 2011 p. 141.

### الفصل الثالث العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

المفاتيح والعوامل لتحديد الكيفية التي تتم فيها هيكل المؤسسة لوضع الاستراتيجية بشكل فعال وكيفية تأثير العوامل الأخرى كالقيادة والقوة والثقافة التنظيمية وكيفية إدارتها لتمكين العاملين في المؤسسة للعمل معا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

إن تكيف المؤسسة للبيئة يتحقق من خلال مواءمة الهيكل والعمليات الداخلية واختيار الاستراتيجية المناسبة لما يؤدي إلى الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك فإن عملية تنفيذ الاستراتيجية تشتمل على الإطار العملي لكيفية تعاون وتفاعل القيادة والقوة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، أي إمكانية ترجمة وتجسيد الاستراتيجية الموضوعية إلى حالة عملية بالاعتماد على العناصر السابقة، وبما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن تصور طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية



SOURCE: Saad ali rehan almohamadi the relation between strategic choice and organisational structure and their impact on organizational effectiveness p.142.

### خاتمة الفصل:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المتداولة في الإدارة إلا أنها لم تحضى بشرح وتوضيح كافي لها، ولذلك حاولنا جاهدين في هذا الفصل التطرق إلى التعاريف المختلفة للفعالية التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها (الكفاءة والأداء) وأبعادها ومداخلها ومختلف النماذج المستخدمة في قياسها.

ولقد حاولنا في هذا الفصل أيضا إظهار وإبراز العلاقة بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، ويتفق الكتاب والباحثون بأنه ليس لها مفاهيم محددة، وبمعنى آخر لا يوجد خيار استراتيجي واحد يصلح لجميع المؤسسات، ولا يوجد أيضا هيكل تنظيمي واحد ينطبق على جميع المؤسسات، وتتحقق الفعالية التنظيمية بتوافق وتلاءم كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

وهذا ما سوف نقوم بتطبيقه ميدانيا في الفصل الموالي.

### تمهيد:

بعد ما تم استعراض الفصول السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي سيتم قياسها في هذا الفصل كدراسة تطبيقية، حيث تم في هذا الفصل تحديد العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، ثم تحديد تأثير الاستراتيجية على فعالية المؤسسات الاقتصادية، وكذلك تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، وفي الأخير قمنا بتحديد تأثير التوافق (الاستراتيجية/الهيكل التنظيمي) على فعالية المؤسسات الاقتصادية.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على المجتمع المدروس والعينة المختارة في الدراسة، والمتغيرات الثلاث التي تم اختيارها للتحليل وهي (الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية)، بالإضافة إلى التعرف على الأداة المختارة للدراسة وهي الاستمارة.

### المطلب الأول: عينة الدراسة وبياناتها

في أغلب الحالات يصعب على الباحث القيام بعملية المسح الشامل ولذلك يلجأ لطريقة العينة والتي يجمع البيانات والمعلومات منها باستخدام مجموعة من الأدوات.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها:

استهدفت الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية ميله، ولتعدد وكثرة هذه الأخيرة فإننا قمنا باختيار عينة قدرها 84 مؤسسة من مجموع المؤسسات الاقتصادية في ولاية ميله، التي تختلف في طبيعة نشاطها ونوع الصناعة أو الخدمة التي تختص بها كل مؤسسة من المؤسسات التي تم بحثها وذلك على مستوى الدوائر و البلديات التالية: (تاجنانت، شلغوم العيد، زغاية، فرجيوة، بوحاتم، أراس، العثمانية).

يتجزأ المجتمع الكلي إلى 8 دوائر وبلديات سابقة الذكر، وعليه فان عينة الدراسة هي عينة طبقية تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة، وتم توزيع 84 استبانة على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم استرجاع 63 استبانة.

والجدول التالي يبين عدد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الجدول رقم (4-1): توزيع عدد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية ميله

الدائرة والبلدية	اسم بعض المؤسسات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية
تاجنانت	الإخوة بوزيد لصناعة الآجور، الإخوة بوقرة لصناعة المشروبات الغازية، مجموعة من المؤسسات لتصدير واستيراد الخشب، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....الخ	30	24	80
شلغوم العيد	عمراني لصناعة البلاط، بوحجر لصناعة الزجاج، عجائن الصنوبر، بوصوف لأغذية الأنعام.....الخ	27	14	51.85

92.31	12	13	اتصالات الجزائر، وكالة جيزي، cnep بنك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجموعة من مؤسسات التأمين.....الخ.	ميلة
87.5	07	08	صومباك، سوناريك، بنك التنمية المحلية، مطبعة رقمية.....الخ.	فرجوة
100	03	03	مؤسسة لصناعة الأعمدة الكهربائية، مؤسسة سويداني لتصدير واستيراد المواد الغذائية.....الخ.	زغاية
100	01	01	مؤسسة	العثمانية
100	01	01	مؤسسة لصناعة أغذية الدواجن.	أراس
100	01	01	مصنع المشروبات الغازية	بوحاتم
%75	63	84		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه الموضح لعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، يتبين لنا أن إجمالي الاستبيانات التي تم استرجاعها بقدر ب 75% وتم توزيع الاستبانة على مستوى الإدارة العليا والتي شملت المدير أو المسير لها. تم استبعاد 21 استبانة لأنها غير صالحة.

#### الفرع الثاني: بيانات الدراسة:

##### 1-البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية أساسا في البيانات الداخلية والتي تم الحصول عليها من داخل المؤسسة محل الدراسة.

##### 2- البيانات الأولية:

تمثلت هذه البيانات في تحديد أهم الاستراتيجيات والأبعاد الهيكلية التي تتميز بها المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. بهدف جمع هذه البيانات وتصميمها داخل استبانة تنقسم إلى 4 أقسام، القسم الأول يتعلق بالمعلومات الخاصة بمدير أو مسير المؤسسة، القسم الثاني يتعلق بالاستراتيجية و القسم الثالث تعلق بالهيكل التنظيمي، بينما تعلق القسم الرابع بالفعالية التنظيمية.

### الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع العينة محل الدراسة، الهدف منها هو الرفع من نسبة الإجابة عن كل الأسئلة واسترجاع الاستبانة من طرف المدير أو المسير، أما الفترة الزمنية التي تم توزيع الاستبانة فيها واسترجاعها قد امتدت من 2017/03/26 إلى 2017/04/24. (استغرقت حوالي شهر).

### الفرع الرابع: ترميز واعداد البيانات للتحليل:

قبل الشروع في تحليل البيانات قمنا بترقيم وإعادة ترميز الاستبانة وبعد ذلك تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS والذي يتضمن الأساليب التي نحتاجها في تحليل بيانات الدراسة.

## المطلب الثاني: متغيرات الدراسة واستمارة البحث الميداني

### الفرع الأول: متغيرات الدراسة:

سوف نقوم بحصر متغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): متغيرات الدراسة

المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
الاستراتيجية المنقبة	الاستراتيجية
الاستراتيجية المدافعة	
الاستراتيجية المحللة	
الاستراتيجية المستجيبة	
الرسمية	الهيكل التنظيمي
المركزية	
التعقيد	
الروح المعنوية	الفعالية التنظيمية
تأهيل العاملين	
التخطيط والنمو	

## الثبات والاستقرار

المصدر: من اعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه تم تحديد ثلاث متغيرات للدراسة وتكون على النحو التالي:

-**الاستراتيجية:** هي تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية فيما يخص إنتاجها وأسواقها وفق متغيراتها البيئية وإمكانياتها المتاحة لضمان الديمومة والاستمرار والنجاح وهي (استراتيجية منقبة، استراتيجية مدافعة استراتيجية محللة واستراتيجية مستجيبة).

-**الهيكل التنظيمي:** هو شبكة علاقات تربط بين مختلف المستويات ويتم من خلالها توزيع المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات والأقسام ورسم خطوط السلطة والإشراف وله عدة أبعاد (الرسمية، المركزية، التعقيد).

-**الفعالية التنظيمية:** هي تحقيق المؤسسة لأهدافها غي ظل التغيرات والتأثيرات الداخلية والخارجية وتتمثل في: (الروح المعنوية، تأهيل العاملين، التخطيط والنمو، الثبات والاستقرار).

### الفرع الثاني: استبانة الدراسة

تعتبر الإستبانة المصدر الرئيسي في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة (الخيار الاستراتيجي الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية)، وقد صممت الإستبانة على أساس مشكلة البحث وأهدافه وذلك من خلال:

-الجانب النظري.

-الدراسات السابقة.

-الواقع الميداني في المؤسسات (عينة الدراسة).

-آراء بعض الأساتذة المختصين.

وقد شملت استمارة البحث 41 سؤال موزعا على ثلاثة محاور، شمل المحور الأول المتغيرات الاستراتيجية من السؤال 01 إلى السؤال 17، وشمل المحور الثاني المتغيرات الهيكلية من السؤال 18 إلى السؤال 30 وشمل المحور الثالث والأخير متغير الفعالية التنظيمية من السؤال 31 إلى السؤال 41.

و يبين الجدول رقم (4-3): ملخص استمارة البحث الميداني:

الجدول رقم (4-3): ملخص الاستبانة

عدد العبارات	تسلسل العبارات	المتغيرات
17	(17-1)	استراتيجية المؤسسة
6	(6-1)	المنقبة
4	(10_7)	المدافعة
5	(15-11)	المحللة
2	(17-16)	المستجيبة
13	(30-18)	الهيكل التنظيمي
3	(20-18)	الرسمية
6	(26-21)	المركزية
4	(30-27)	التعقيد
11	(41-31)	الفعالية التنظيمية
4	(34-31)	الروح المعنوية
2	(36-35)	تأهيل العاملين
2	(38-37)	التخطيط والنمو
3	(41-39)	الثبات والاستقرار

: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس likert الخماسي لقياس شدة الإجابة وفق الترميز التالي:

(1-غير موافق بشدة، 2-غير موافق، 3-محايد، 4-موافق، 5-موافق بشدة).

ويتم حساب المدى لتحديد طول الفئات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة كما يلي:

من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة.
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق.
من 2,60 إلى 3.39	محايد.
من 3.40 إلى 4.19	موافق.
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

#### الفرع الأول: صدق الاستبانة:

بعد أن تم تصميم الاستبانة وفق الآلية المذكورة، تم عرضها على نخبة من الأساتذة الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص لمعرفة آرائهم بمدى وضوح وترابط فقراتها، ومقدار ملاءمتها لقياس المتغيرات المطلوبة.

#### الفرع الثاني: ثبات الاستبانة:

إن الهدف من تحليل الاعتمادية (ثبات الاستبانة) هو التحقق من وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، معنى ذلك إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذ تم استخدامها في فترة زمنية أخرى وأسلوب ألفا كرونباخ هو من الأساليب الأكثر شيوعاً لتقييم الاعتمادية بين بنود المتغيرات الخاضعة للدراسة. ومن خلال هذا تم حساب معامل الاتساق "كرونباخ ألفا" للبنود الخاصة بمتغيرات الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج الثبات للاستبانة ككل:

#### **الجدول رقم (4-4): نتائج اختبارات الثبات**

المحور	كرونباخ ألفا
الخيار الاستراتيجي	0.833
الهيكل التنظيمي	0.724
الفعالية التنظيمية	0.830

0.853	الاستبانة ككل
-------	---------------

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للخيار الاستراتيجي بلغت (0.833)، وهي أكبر من (0.60) وهذا يدل بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المحور.

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للهيكل التنظيمي بلغت (0.724) وهذا يدل بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المحور.

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للفعالية التنظيمية بلغت (0.830) مما يسمح لنا بالقول بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المحور.

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة ككل بلغت (0.853) حيث يمكننا القول أن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة الإستبانة ككل.

**ثانيا: ثبات صدق الاتساق الداخلي:**

ويتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية بالمحور نفسه.

#### 1- قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-5):** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات جديدة	0.461	0.00
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن إيجاد فرص سويقية جديدة في السوق لتقديم (سلع، خدمات) جديدة	0.525	0.00
3	تؤمن المؤسسة مستلزمات إنتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها	0.690	0.00
4	المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص إلي تظهر في سوق المنافسة	0.458	0.00
5	المؤسسة قادرة على مواجهة التهديدات التي تواجهها	0.498	0.00

0.00	0.528	تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن استراتيجيات	6
0.003	0.363	بعض التعديلات على خدماتها	7
0.00	0.635	تسعي المؤسسة للمحافظة علي رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة	8
0.00	0.560	تحاول المؤسسة دراسة التغيرات في بيئتها قبل اتخاذ أي قرار	9
0.00	0.745	تتبع المؤسسة تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز علي الأسعار التنافسية والنوعية العالية للمنتجات	10
0.00	0.438	تحافظ المؤسسة علي تحقيق المرونة و الثبات في آن واحد في تقديم	11
0.00	0.555	تسعي المؤسسة إلي الدخول في أسواق جديدة و المحافظة علي الأسواق الحالية	12
0.002	0.382	الحالية و إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة	13
0.00	0.467	تسعي المؤسسة للتقليل من المخاطر من أجل تعظيم فرص تحقيق	14
0.00	0.660	التي تقدمها للزبائن و تحرص علي تطويرها	15
0.001	0.393	قوم المؤسسة بتغيير أسعار منجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون	16
0.00	0.607	تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين و تتبني خطة تنافسية معينة في	17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## 2- قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تبليغ العمال داخل المؤسسة بتعليمات العمل يكون كتابيا	0.368	0.003
2	انجاز الأعمال في المؤسسة يكون وفق مجموعة من القواعد والسياسات	0.896	0.00
3	سلوكات الأفراد وأفعالهم تخضع لقواعد وإجراءات تحدها الإدارة العليا	0.573	0.00
4	اتخاذ القرار يتم على مستوى الإدارة العليا	0.499	0.00
5	مشاكل ونزاعات العمال ترفع للإدارة العليا	0.497	0.00

0.00	0.458	عدم قدرة المديرين و المسؤولين على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا	6
0.00	0.532	عملية التوظيف وتقسيم العمل تكون على مستوى الإدارة العليا	7
0.00	0.586	الفصل في الخلافات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد ترفع للإدارة العليا	8
0.00	0.688	زيادة ساعات العمل الإضافية ترفع للإدارة العليا	9
0.005	0.347	صعوبة نقل الآراء و الشكاوي للإدارة العليا لكثرة المستويات الإدارية	10
0.00	0.493		11
0.00	0.550	تعدد المستويات يصعب من نقل و مناقشة مشاكل العمال إلي رؤسائهم	12
0.075	0.226	صعوبة التنسيق و الاتصال بين نشاطات المؤسسة لتعدد المواقع	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3- قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح معنوية عالية ومعرفة ودراية بمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء	0.491	0.00
2	يتمتع مدراء الأقسام بالمهارات العالية التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي الذي ينعكس علي الأداء	0.544	0.00
3	تخصص المؤسسة حوافز و مكافآت لبعض العمال لدفعهم للعمل وتطوير أدائهم	0.811	0.00
4	تشجع المؤسسة العمال على تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تقترحها	0.709	0.00
5	المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم	0.447	0.00
6	تسعي إدارة المؤسسة لتشجيع العاملين علي التجديد و الابتكار في مجال أعمالهم	0.790	0.00
7	تضع المؤسسة خطة عمل لأهدافها تكون واضحة ومفهومة من قبل جميع أفرادها	0.556	0.00
8	توجه المؤسسة سلوك الأفراد في نفس اتجاه أهدافها	0.428	0.00
9	للمؤسسة القدرة في المحافظة علي مؤهلات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم	0.711	0.00

10	تجديد المؤسسة وتطوير مهارات أفرادها بما يتناسب مع الصناعة	0.690	0.00
11	هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام اتصال فعال	0.524	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### 4- قياس الاتساق الداخلي للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الخيار الاستراتيجي	0.824	0.00
2	الهيكل التنظيمي	0.550	0.00
3	الفعالية التنظيمية	0.775	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات على محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ما عدا الفقرة ثلاثة عشر من المحور الثاني (الهيكل التنظيمي).

### المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

من خلال إجابات أفراد العينة يمكن وصف الدراسة على النحو التالي:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

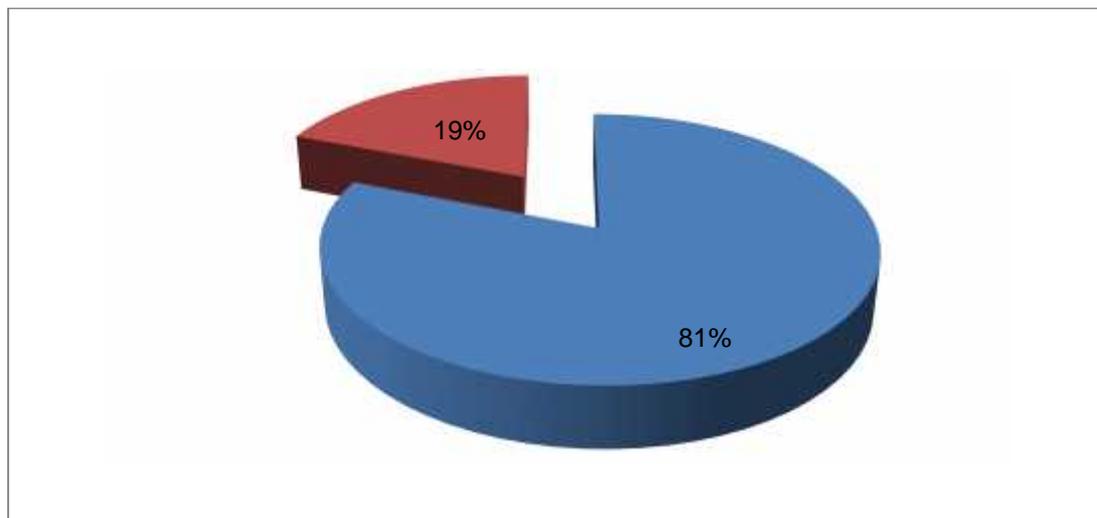
الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	51	81 %
أنثى	12	19 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية مجتمع الدراسة هو ذكور، حيث بلغ عددها 51 ذكر ما يمثل نسبة 81 % من أفراد العينة، أما ما تبقى من العينة فكان إناث بنسبة 19 % أي ما يمثل 12 امرأة لأن السلطة تكون في يد الرجال أكثر من النساء.

الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر.

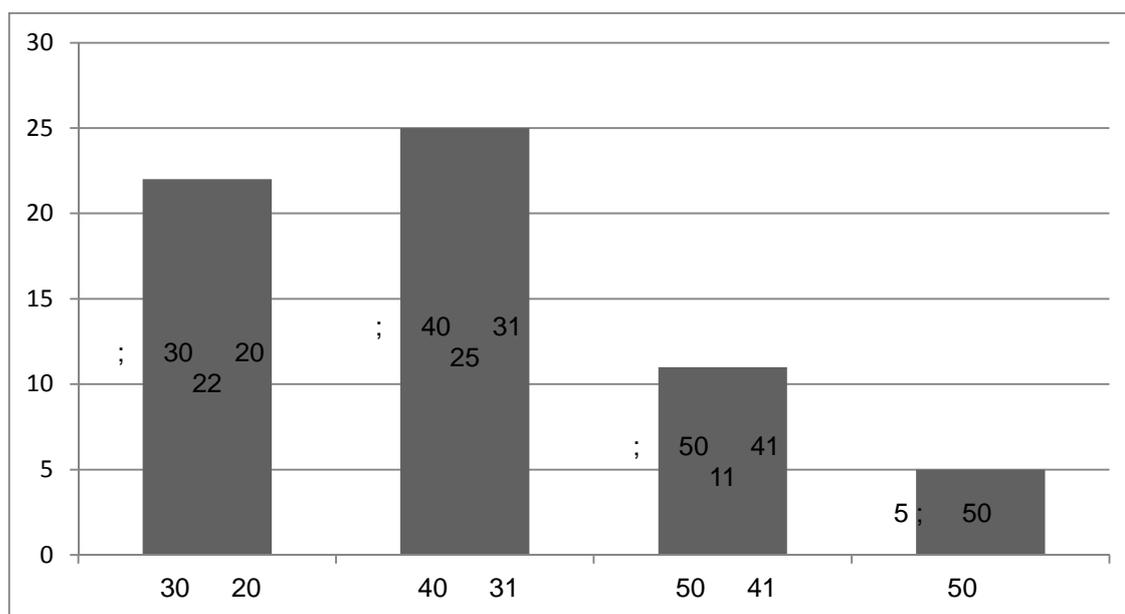
الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	22	34.9 %
من 31 إلى 40 سنة	25	39.7 %
من 41 إلى 50 سنة	11	17.5 %
أكثر من 50 سنة	5	7.9 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

- ومن الجدول والشكل أعلاه يتضح أن فئة العمر من (31 و40 سنة) هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 39.7% وعددها 25 فرد، أما الفئة التي تليها هي الفئة من (20 إلى 30 سنة) بنسبة 34.9%، في حين يوجد 11 فرد ينتمي للفئة من (41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 17.5%، لتأتي الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 7.9% وعددهم 5 أفراد، ومنه نلاحظ أن الإدارة والتسيير تكون في يد الشباب ثم الكهول أما الفئة أكثر من 50 سنة تكون قليلة والسبب أن العطاء والتجديد والمواكبة تتوفر عليها نخبة الشباب.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. ويمكن توضيحه في الجدول التالي:

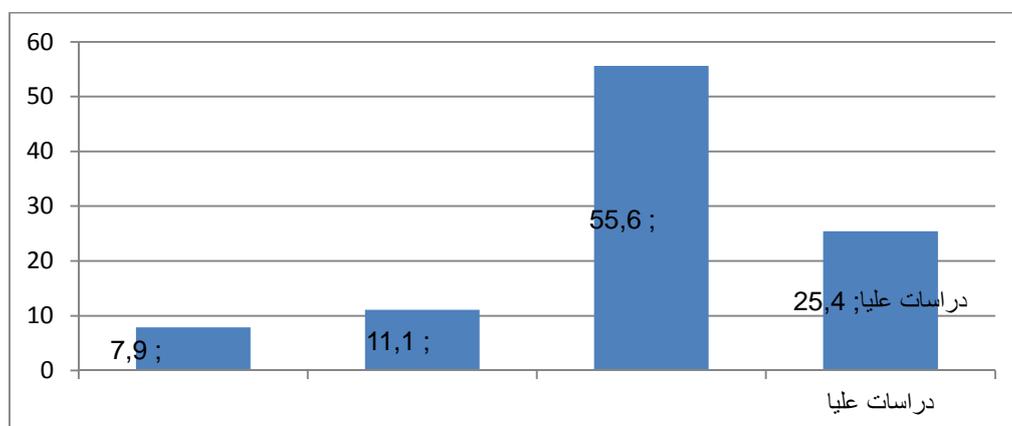
الجدول رقم (4-11) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
7.9%	5	أقل من ثانوي
11.1%	7	ثانوي
55.6%	35	جامعي
25.4%	16	دراسات عليا
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة تمثل 55.6 % ما يمثل 35 فرد ذو مستوى جامعي ليليها مستوى دراسات عليا بنسبة 25.4% ما تمثل 16 فرد ثم المستوى الثانوي بنسبة 11.11% ما يمثل 7 أفراد، لتأتي النسبة الأخيرة بمقدار 7.9 % ما يمثل 5 أفراد أقل من ثانوي ومنه نستنتج أن التسيير والإدارة تكون في يد أصحاب الدراسات العليا والمستوى الجامعي.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط:

وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

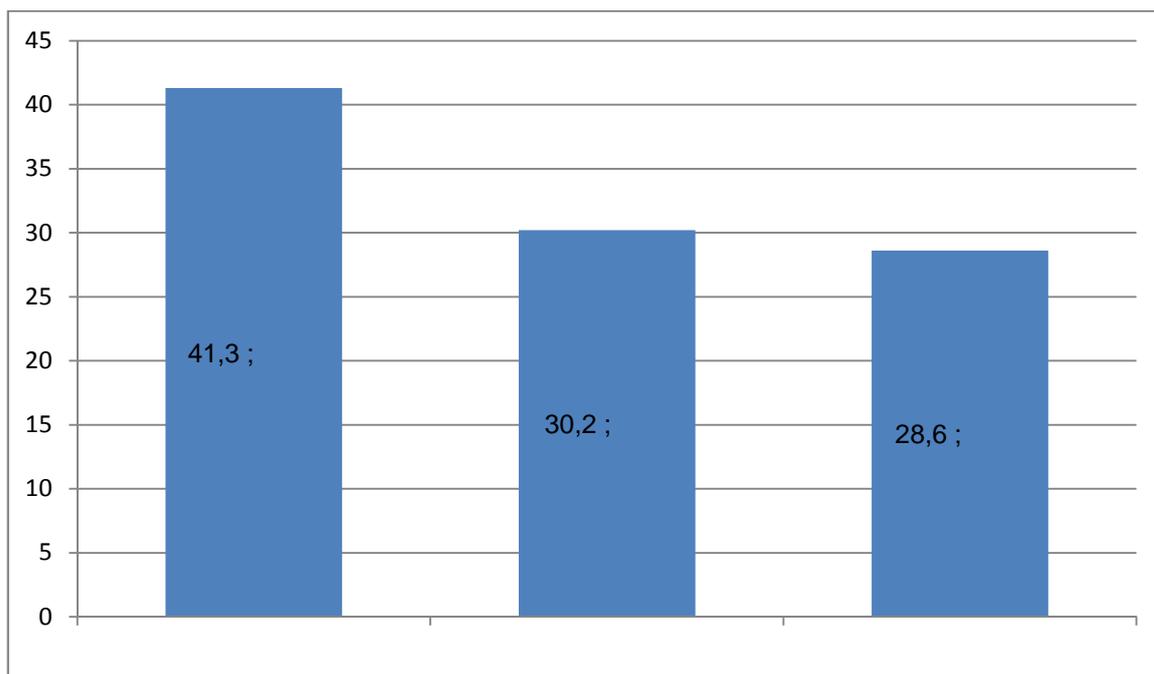
الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	التكرارات	النسبة المئوية %
صناعي	26	41.3 %
تجاري	19	30.2 %
خدماتي	18	28.6 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكننا توضيح الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-04): توزيع العينة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن نسبة المؤسسات الصناعية كانت أكبر من غيرها بنسبة 41.3 % ما يعادل 26 مؤسسة لتليها التجارية بـ 30.2 %، ما يعادل 19 مؤسسة ثم الخدمية بنسبة 28.6 % ما يقارب 18 مؤسسة.

#### 5- توزيع العينة المدروسة حسب الإطار القانوني:

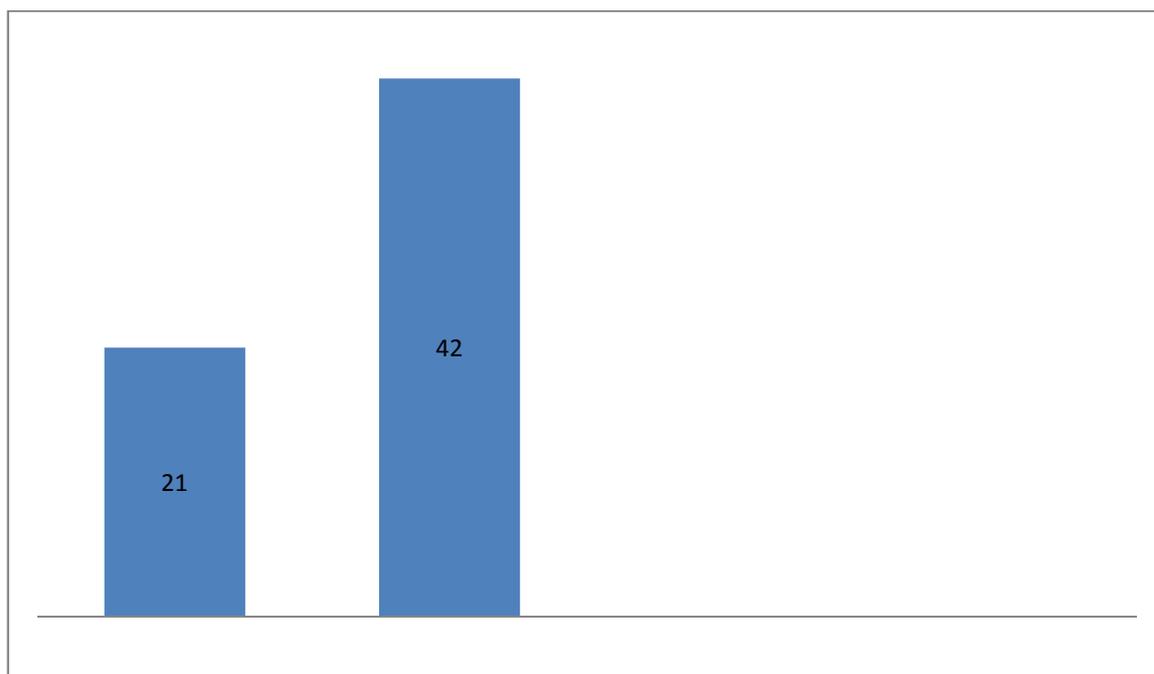
الجدول رقم (4-13): توزيع العينة المدروسة حسب الإطار القانوني

النسبة المئوية	التكرارات	الإطار القانوني
33.3%	21	عام
66.7%	42	خاص
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-5): توزيع العينة حسب الإطار القانوني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن نسبة 66.7% من العينة هي مؤسسات ذات طابع قانوني خاص، لتليها المؤسسات ذات الطابع القانوني العام بنسبة 33.3%.

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

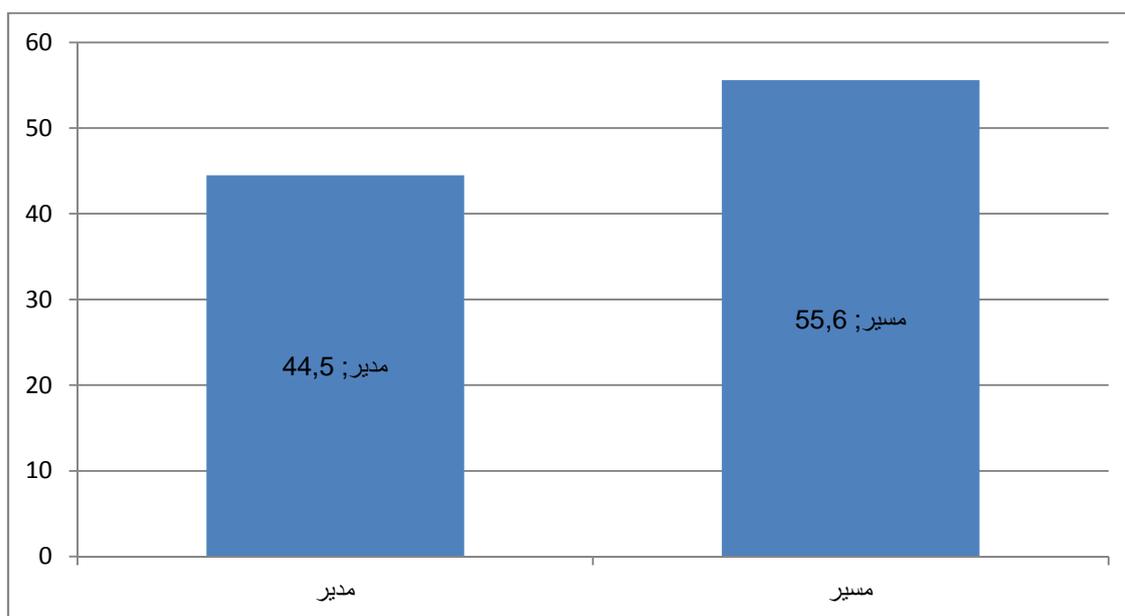
جدول رقم (04-14): توزيع أفراد العينة حسب الإطار الوظيفي

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
مدير	28	44.5 %
مسير	35	55.6 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPP.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة المدروسة مسيرين بنسبة 55.6%، أي ما يقابل 35 فرد، أما عدد الأفراد الذين يمثلون فئة المديرين كان عددهم 28 فرد بنسبة 44.5%.

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية في الخدمة:

وهذا ما يمثله الجدول التالي:

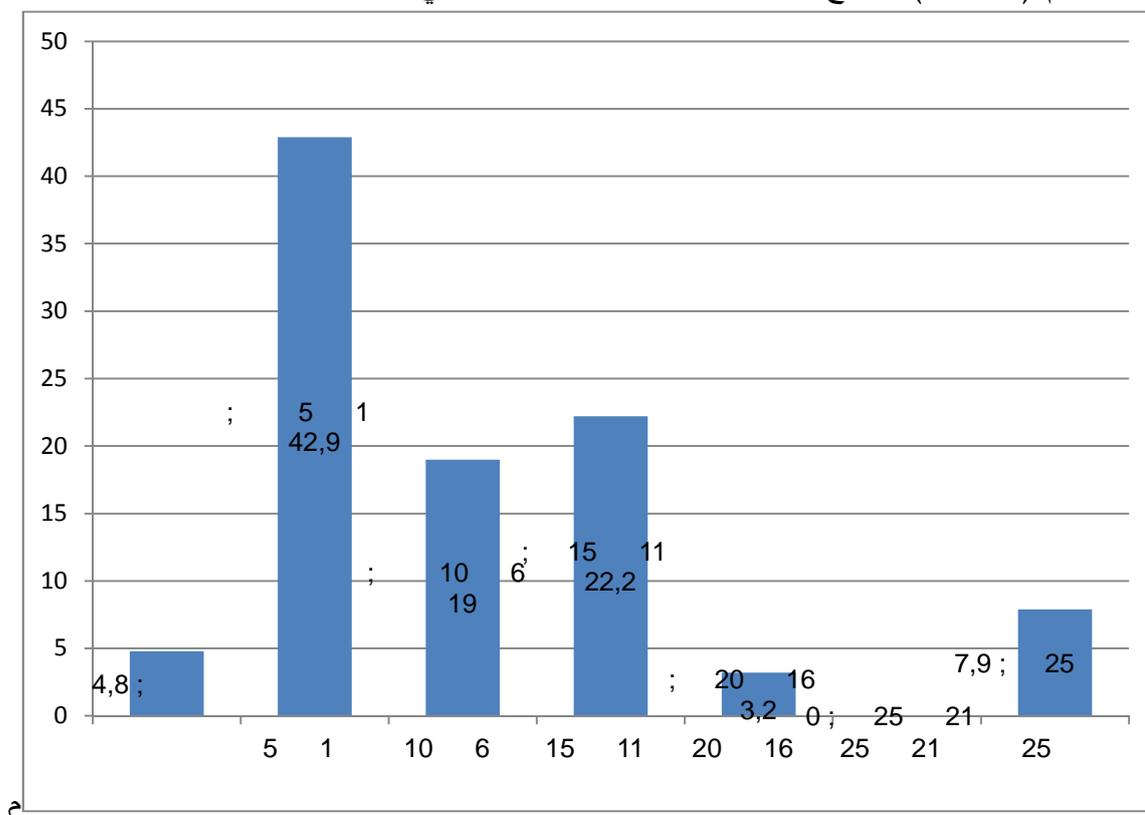
الجدول رقم (4-15): توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية في الخدمة

النسبة المئوية %	التكرارات	المدة الزمنية
4.8 %	3	أقل من سنة
42.9 %	27	من 1 إلى 5 سنوات
19 %	12	من 6 إلى 10 سنوات
22.2 %	14	من 11 إلى 15 سنة
3.2 %	2	من 16 إلى 20 سنة
0.00 %	0	من 21 إلى 25 سنة
7.9 %	5	أكثر من 25 سنة
100 %	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04-07): توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية في الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة للمدة الزمنية في الخدمة كانت لفئة من 1 إلى 5 سنوات وبنسبة 42.9% والتي تقدر بـ 27 فرد، ثم تليها فئة من 11 إلى 15 سنة والتي تقدر بـ 14 فرد وبنسبة 22.2%، لتليها الفئة أكثر من 25 سنة بنسبة 7.9% والتي تقدر بـ 5 أفراد، ثم فئة أقل من سنة وعددهم 3 أفراد يمثلون نسبة 4.8% وفي الأخير تأتي فئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 3.2% ويقدر عدد أفرادها 2 فرد، ومنه نستنتج أن معظم المديرين والمسيرين في المؤسسات محل الدراسة كانت مدتهم في الخدمة تتراوح ما بين السنة إلى خمس سنوات.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وعرض آراء أفراد العينة

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمجروف سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

#### الجدول رقم (4-16): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	K.S
01	الاستبانة ككل	0.199

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة  $\text{sig} = 0.199$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### الفرع الثاني: عرض آراء أفراد العينة

#### المحور الأول: الخيار الاستراتيجي:

#### الجدول رقم (4-17): تحليل فقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات جديدة	4.43	0.837	88.6	عالية جدا
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن إيجاد فرص سويقية جديدة في السوق لتقديم (سلع، خدمات) جديدة	4.46	0.668	89.2	عالية جدا
3	تؤمن المؤسسة مستلزمات إنتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها	4.32	0.913	86.4	عالية جدا
4	المؤسسة قادرة علي اغتنام الفرص إلي تظهر في	3.94	0.965	78.8	عالية

5	قادرة على مواجهة التهديدات التي تواجهها	3.78	0.888	75.6	عالية
6	تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن استراتيجيات واضحة	3.76	0.995	75.2	عالية
7	بعض التعديلات على ها وخدماتها	3.79	0.883	75.8	عالية
8	تسعي المؤسسة للمحافظة علي رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة	4.48	0.737	89.6	عالية جدا
9	تحاول المؤسسة دراسة التغيرات في بيئتها قبل	4.08	0.921	81.6	عالية
10	تتبع المؤسسة تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز علي الأسعار التنافسية والنوعية العالية	4.11	1.037	82.2	عالية
11	تحافظ المؤسسة علي تحقيق المرونة و الثبات في آن واحد في تقديم المنتجات والخدمات	3.94	0.821	78.8	عالية
12	في أسواق جديدة و المحافظة علي الأسواق الحالية	4.05	0.831	81	عالية
13	الحالية و إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة	4.03	0.842	80.6	عالية
14	تسعي المؤسسة للتقليل من المخاطر من أجل تعظيم فرص تحقيق الأرباح	4.27	0.807	85.4	عالية جدا
15	التي تقدمها للزبائن و تحرص علي تطويرها	4.40	0.794	88	عالية جدا
16	قوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها	3.51	1.190	70.2	عالية
17	تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين و تتبني خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي	3.76	0.995	75.2	عالية
	الاستبيان ككل	4.06	7.965	81.2	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.43 (من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري قدره (0.837) وبأهمية نسبية قدرها ( 88.6)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى لإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات جديدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.46) من الدرجة الكلية 5، بانحراف معياري يساوي (0.668)، وبأهمية نسبية قدرها ( 89.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تبحث باستمرار عن إيجاد فرص تسويقية جديدة في السوق لتقديم (سلع/ خدمات) جديدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (4.32) من الدرجة الكلية 5، بانحراف معياري قدر بـ (0.913)، وبأهمية نسبية قدرها ( 86.4)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تؤمن مستلزمات إنتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (3.94)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.965)، وبأهمية نسبية قدرها (78.8)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص التي تظهر في سوق المنافسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي (3.78)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.888)، وبأهمية نسبية قدرها ( 75.6)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة قادرة على مواجهة التهديدات التي تواجهها.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي (3.76)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.995)، وبأهمية نسبية قدرها ( 75.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تراقب بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن استراتيجيات واضحة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي (3.79)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.883)، وبأهمية نسبية قدرها (75.8)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على إدخال بعض التعديلات على منتجاتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي (4.48) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.737)، وبأهمية نسبية قدرها ( 89.6)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى للمحافظة على رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي (4.08) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.921)، وبأهمية نسبية قدرها ( 81.6)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى للمحافظة على رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي (4.11) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (1.033)، وبأهمية نسبية قدرها (82.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتبع تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار والنوعية العالية للمنتجات.
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي (3.94) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.821)، وبأهمية نسبية قدرها (82.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحافظ على تحقيق المرونة والثبات في آن واحد في تقديم المنتجات والخدمات.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي (4.05) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.831)، وبأهمية نسبية قدرها (81)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى الدخول في أسواق جديدة والمحافظة على الأسواق الحالية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر يساوي (4.03) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.842)، وبأهمية نسبية قدرها (80.6)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى للمحافظة على السلع والخدمات الحالية وإنتاج سلع وخدمات جديدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر يساوي (4.27) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.807)، وبأهمية نسبية قدرها (85.4)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى للتقليل من المخاطر من أجل تعظيم فرص تحقيق الأرباح.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر يساوي (4.40)، وبانحراف معياري قدره (0.794)، وبأهمية نسبية قدرها (88)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة أن المؤسسة تؤكد على كفاءة المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر يساوي (3.51) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (1.190)، وبأهمية نسبية قدرها (70.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتغيير أسعار منتجاتها وخدماتها وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر يساوي (3.76) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.995)، وبأهمية نسبية قدرها (75.2)، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بمراقبة حركة المنافسين وتتبنى خطة تنافسية معينة وفي الوقت الحالي.

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الأول (الخيار الاستراتيجي) يساوي (4.06)، وانحراف معياري قدره (7.965) وأهمية نسبية تقدر بـ (81.2) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

#### المحور الثاني: الهيكل التنظيمي:

#### الجدول رقم (4-18): تحليل فقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	تبليغ العمال داخل المؤسسة بتعليمات العمل يكون كتابيا	3.59	1.173	71.8	عالية
02	انجاز الأعمال في المؤسسة يكون وفق مجموعة من القواعد والسياسات المحددة	4.17	0.814	83.4	عالية
03	سلوكات الأفراد وأفعالهم تخضع لقواعد وإجراءات تحددها الإدارة العليا	4.24	0.837	84.8	عالية جدا
04	اتخاذ القرار يتم على مستوى الإدارة العليا	4.11	0.935	82.2	عالية
05	مشاكل ونزاعات العمال ترفع للإدارة العليا	4.08	0.885	81.6	عالية
06	عدم قدرة المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا	3.40	1.277	68	عالية
07	عملية التوظيف وتقسيم العمل تكون على مستوى الإدارة العليا	4.10	1.027	82.0	عالية
08	الفصل في الخلافات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد ترفع للإدارة العليا	4.05	0.991	81.0	عالية
09	زيادة ساعات العمل الإضافية ترفع للإدارة العليا	3.79	1.194	75.8	عالية
10	صعوبة نقل الآراء و الشكاوي للإدارة العليا لكثرة المستويات الإدارية	2.84	1.298	56.8	متوسطة
11		3.14	1.306	62.8	متوسطة
12	تعدد المستويات يصعب من نقل ومناقشة مشاكل العمال إلي رؤسائهم	2.75	1.218	55.0	متوسطة
13	صعوبة التنسيق و الاتصال بين نشاطات	2.57	1.088	51.4	ضعيفة
	جميع الفقرات	3.60	6.847	72	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نستخلص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.59 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (1.173) وبأهمية نسبية قدرها 71.8 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بأن تبليغ العمال داخل المؤسسة بتعليمات العمل يكون كتابيا.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.17 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.814) بأهمية نسبية قدرها 83.4 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن إنجاز الأعمال في المؤسسة يكون وفق مجموعة من القواعد والسياسات المحددة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.24 من الدرجة الكلية، وبانحراف معياري قدره (0.837) وبأهمية نسبية قدرها 84.8 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن سلوكيات الأفراد وأفعالهم تخضع لقواعد وإجراءات تحددها الإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 4.11 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.935) وبأهمية نسبية قدرها 82.2 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن اتخاذ القرار يتم على مستوى الإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.08 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.885)، وبأهمية نسبية قدرها 81.6 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن مشاكل ونزاعات العمال ترفع للإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.40 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (1.277)، وبأهمية نسبية قدرها 68 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على عدم قدرة المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 4.10 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (1.027) وبأهمية نسبية قدرها 82 %، أي أن معظم أفراد المجتمع يوافقون على أن عملية التوظيف وتقسيم العمل تكون على مستوى الإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 4.05 من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (0.991) وبأهمية نسبية قدرها 81 % أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الفصل في الخلافات والنزاعات بين العمال وعملية الطرد ترفع للإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.79 وانحراف معياري قدره (1.194)، وبأهمية نسبية قدرها 75.8 % أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن زيادة ساعات العمل الإضافية ترفع للإدارة العليا.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 2.84 من الدرجة الكلية 5، وانحراف معياري قدره (1.298) وبأهمية نسبية قدرها 56.8 % أي أن معظم أفراد العينة محايد للعبارة التي تقول "صعوبة نقل الآراء والشكاوي للإدارة العليا لكثرة المستويات الإدارية".

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 3.14 من الدرجة الكلية 5، وانحراف معياري قدره (1.306) وبأهمية نسبية قدرها 62.8 % أي أن معظم أفراد العينة محايد للعبارة التي تقول "أعمال المؤسسة معقدة ومتشابكة لكثير الإجراءات".

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي 2.75 من الدرجة الكلية 5، وانحراف معياري قدره (1.218)، وبأهمية نسبية قدرها 55 % أي أن معظم أفراد العينة محايد حول للعبارة التي تقول "تعدد المستويات يصعب من نقل ومناقشة مشاكل العمال إلى رؤسائهم".

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر يساوي 2.57 من الدرجة الكلية 5، وانحراف معياري قدره (1.088)، وبأهمية نسبية قدرها 51.4 % أي أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على عبارة "صعوبة التنسيق والاتصال بين نشاطات المؤسسة لتعدد المواقع".

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) يساوي (4.06) من الدرجة الكلية 5، وانحراف معياري قدره (7.965) وبأهمية نسبية قدرها (81.2) أي أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

#### المحور الثالث: الفعالية التنظيمية:

#### جدول رقم (04-19): تحليل فقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح معنوية عالية ودراية بمعايير الأداء نتيجة شعورهم	4.03	1.107	80.6	عالية
02	يتمتع مدراء الأقسام بالمهارات العالية التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي الذي ينعكس علي الأداء	3.98	0.924	79.6	عالية
03	لدفعهم للعمل وتطوير أدائهم	3.94	1.120	78.8	عالية

04	تشجع المؤسسة العمال على تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تقترحها	3.98	1.070	79.6	عالية
05	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم	3.60	1.158	72.0	عالية
06	المؤسسة لتشجيع العاملين علي التجديد و الابتكار في مجال أعمالهم	3.86	1.045	77.2	عالية
07	تضع المؤسسة خطة عمل لأهدافها تكون واضحة ومفهومة من قبل جميع أفرادها	4.11	0.805	82.2	عالية
08	توجه المؤسسة سلوك الأفراد في نفس اتجاه أهدافها	4.06	0.821	81.2	عالية
09	للمؤسسة القدرة في المحافظة علي مؤهلات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم	4.00	0.880	80	عالية
10	تجديد المؤسسة وتطوير مهارات أفرادها بما يتناسب مع الصناعة	3.87	0.942	77.4	عالية
11	هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة	4.02	0.942	80.4	عالية
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.95</b>	<b>6.623</b>	<b>79</b>	<b>عالية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

ومن الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.03 من الدرجة الكلية، وبانحراف معياري قدره (1.107)، وبأهمية نسبية قدرها 80.6 %، أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح معنوية عالية ودراية بمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء.
- بما أن جميع درجات الموافقة عالية لجميع الفقرات فإن جميع أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات.
- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.95) من الدرجة الكلية 5، وبانحراف معياري قدره (6.623)، وبأهمية نسبية قدرها (79)، أي أن معظم أفراد العينة موافقون على هذا المحور.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرع الأول: دراسة الأبعاد الاستراتيجية والهيكلية للمؤسسات الاقتصادية:

من أجل معرفة الأهمية النسبية للأبعاد الاستراتيجية والهيكلية تم الاعتماد على الأهمية النسبية، وفيما يلي ترتيب الأهمية للأبعاد الاستراتيجية والهيكلية المذكورة سابقا:

أولاً: ترتيب الأهمية لمتغير الخيار الاستراتيجي:

الجدول التالي يوضح الأبعاد الأربعة للخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية المنقبة، المحللة، المدافعة المستجيبة):

الجدول رقم (4-20): ترتيب الأهمية حسب الأهمية النسبية لمتغير الخيار الاستراتيجي

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الاستراتيجية
3	% 82.3	4.115	المنقبة
2	% 82.32	4.116	المدافعة
1	% 82.76	4.138	المحللة
4	% 72.7	3.635	المستجيبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن الاستراتيجية المحللة احتلت المرتبة الأولى بأهمية نسبية قدرها 82.76 %، إذ يشير ذلك إلى إعطاء الأهمية الأولى من قبل المؤسسات الاقتصادية لهذا النوع من الاستراتيجية، ونستنتج أن هذه المؤسسات تعمل على إنتاج مستقر نسبياً، ومتغير، كما أن المؤسسة تبقى حريصة جداً، حيث وقبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها في السوق الحالية.

ثانياً: ترتيب الأهمية لمتغير الهيكل التنظيمي:

الجدول التالي يوضح الأبعاد الثلاثة لمتغير الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد):

الجدول رقم (4-21): ترتيب الأهمية حسب الأهمية النسبية لمتغير الهيكل التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي
1	% 80	4	الرسمية
2	% 78.4	3.92	المركزية
3	% 66.4	3.32	التعقيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى، بأهمية نسبية قدرها 80 % بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، مما يدل على إعطائها الأهمية لهذا البعد هذا يدل على أن المؤسسات تتعامل

بالقواعد والإجراءات أي بشكل بيروقراطي والذي يتناسب مع هذه المؤسسات، حتى تستطيع الإدارات أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات:

من خلال ما أظهره المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، حيث تبين أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية ميلة تتبع الاستراتيجية المحللة مع الهيكل الرسمي و سيتم دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، وسنحاول دراسة مدى وجود علاقة ارتباطية من عدمها ما بين الاستراتيجية المحللة والهيكل المركزي، وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي.

وهذا وفق فرضيتين أساسيتين هما:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي.

والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول رقم (04-22):** نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي

الفرضية الأولى	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	T
لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي	0.290	0.021	3.165

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي يساوي (0.290)، فهو ارتباط موجب قريب من المتوسط وأن القيمة الاحتمالية 0.021 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي، ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي".

- مما سبق نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتبع الاستراتيجية المحللة وتعمل بشكل روتيني كفاء من خلال الهياكل والعمليات الرسمية.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية:

وهذا وفق فرضيتين أساسيتين هما:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية.

والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول رقم (04-23):** نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية

البيان	قيمة المحسوبة (T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية	3.165	0.376	0.002	0,347

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح التأثير بين الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.165) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B الذي يحدد قيمة التأثير بـ (0.376)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الاستراتيجية المحللة يؤدي إلى الزيادة في فعالية المؤسسة الاقتصادية بقيمة 37.6%، كما بلغ معامل التحديد (0.347) ما يعني أن 34,7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) مصدرها المتغير المستقل (الاستراتيجية المحللة)، بينما النسبة المتبقية 65.3% ترجع إلى عوامل أخرى كما أن مستوى المعنوية (sig=0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هنا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير الاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية.

- مما سبق نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتبع الاستراتيجية المحللة، بحيث تعمل بشكل روتيني وكفاء وتقوم بالاعتماد على الإبداع وتبني أفكار جديدة في الإنتاج لتحقيق النمو والتوسع.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية:

وهذا وفق فرضيتين أساسيتين هما:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية. والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول رقم (04-24):** نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير الهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية

البيان	قيمة T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الهيكل الرسمي والفعالية	1.983	0.246	0.052	0.061

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح التأثير بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.983) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B الذي يحدد قيمة التأثير بـ (0.246)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الهيكل الرسمي يؤدي إلى الزيادة في فعالية المؤسسة الاقتصادية بقيمة 24.6%، كما بلغ معامل التحديد (0.061) ما يعني أن نسبة 6.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) مصدرها المتغير المستقل (الهيكل الرسمي)، بينما النسبة المتبقية 93.9% ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.052) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هنا قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على الفعالية التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوافق (الاستراتيجية المحللة/ الهيكل الرسمي).

وهذا وفق فرضيتين أساسيتين هما:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوافق (الاستراتيجية المحللة/ الهيكل الرسمي).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوافق (الاستراتيجية المحللة/ الهيكل الرسمي).

والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول رقم (04-25):** نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير التوافق (الاستراتيجية المحللة والهيكل

الرسمي) على الفعالية التنظيمية

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig	R <sup>2</sup> معامل التحديد
التوافق والفعالية التنظيمية	3.340	0.393	0.001	0.155

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح التأثير بين التوافق والفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.340) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B الذي يحدد قيمة التأثير بـ (0.246)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوافق (الاستراتيجية المحللة/ الهيكل الرسمي) يؤدي إلى الزيادة في فعالية المؤسسة الاقتصادية بقيمة 24.6%، كما بلغ معامل التحديد (0.155) ما يعني أن 15.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) مصدرها المتغير المستقل الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي)، بينما النسبة المتبقية 84.5% ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.001) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هنا رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوافق (الاستراتيجية المحللة/ الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية.

**الجدول رقم (04-26):** تحليل تأثير التوافق على الفعالية التنظيمية

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة
تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية	0.393	0.155	11.157

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط 39,3% موجبة وقريبة من المتوسط، كما بلغ معامل التحديد 15.5% ما يعني أن 15.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) مصدرها المتغير المستقل (التوافق)، بينما النسبة المتبقية 84.5% ترجع إلى عوامل أخرى وما يمكن

ملاحظته أيضا أن مقدار التأثير في الفعالية التنظيمية الحاصل من طرف التوافق، والذي قدر بـ (0.393) كان أكبر مقارنة بمقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الاستراتيجية المحللة والذي قدر بـ (0.376)، وكذلك مقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الهيكل الرسمي والذي قدر بـ (0.246) وهذا ما يثبت لنا أن المؤسسات مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك دون توافق.

### خلاصة الفصل:

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 63 مؤسسة اقتصادية (تجارية، صناعية، خدماتية)، وكذا تحديد متغيرات الدراسة (الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية) وتطبيق 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 المحللة والهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية.

## خاتمة

في ظل التغيرات والتوجهات التي صادفتها المؤسسات الاقتصادية بينت لها أنه لا توجد طريقة مثلى وموحدة تتبعها في تحليل وتقييم العوامل الاستراتيجية المؤثرة عليها، انطلاقاً من بيئتها الخارجية باعتبارها العامل المؤثر المهم لمعرفة الفرص والتهديدات في وقتها لمساعدتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الواضحة المبنية أساساً على اختيار بديل استراتيجي مناسب لغاياتها لتصل المؤسسات لتحقيق النجاح يكون من الصائب تبني وتصميم هيكل تنظيمي مناسب لاستراتيجيتها، وهو الأمر الذي يحدد العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

لهذا خصصت هذه الدراسة لمعرفة درجة تأثير التوافق (الاستراتيجية/ الهيكل التنظيمي) على الفعالية التنظيمية، وخاصة لوجود عدد قليل من هذه الدراسات في هذا السياق في الجزائر، أو بمعنى آخر لا تكفي بأخذ رؤية عن واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ولا يمكن تعميم الدراسات التي تم تناولها في الجانب النظري عليها، والهدف من وراء هذا هو مقارنة واقع المؤسسات الجزائرية فيما يخص التوافق (الاستراتيجية/ الهيكل التنظيمي) والفعالية التنظيمية بالمؤسسات العالمية، والمؤسسات بولاية ميلة بالجزائر ككل.

بالاعتماد على ما تقدم، وبالإضافة إلى الدراسات السابقة يتضح لنا أن الفعالية التنظيمية هي سلوك يتحقق بمدى نجاعة التوافق (الاستراتيجية/ الهيكل التنظيمي) ويتوافق خطة المؤسسة مع إمكانياتها ومواردها النادرة في ظل مجموعة من التغيرات البيئية، ومنه وضحت مشكلة الدراسة بناء على نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية).

فالمسح النظري ونتائجه يؤكدان على لوجود تأثير للتوافق (الاستراتيجية / الهيكل التنظيمي) على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، والدراسة التطبيقية أيضاً توصلت إلى وجود تأثير للتوافق على الفعالية التنظيمية، وضمن هذه الحوصلة الموجزة استطعنا التوصل إلى جملة من النتائج منها النظرية ومنها التطبيقية والمتمثلة في:

### النتائج النظرية:

- هناك وجهات نظر مختلفة للباحثين حول الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية.
- الاستراتيجية مفهوم واسع، حيث تم تناولها في معظم كتب الإدارة الاستراتيجية، وتم ربطها بالأداء والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- تضع المؤسسة وتبني هيكلها التنظيمي على أساس أهدافها واستراتيجيتها المختارة.
- تركيز الدراسة على الرسمية، المركزية، والتعقيد لاعتبارها من أهم أبعاد الهيكل التنظيمي ذات الصلة والعلاقة بمشكلة الدراسة.
- تتحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة بمدى نجاعة كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بعدة مفاهيم أخرى منها: الكفاءة والأداء.
- تحقق الفعالية التنظيمية بدرجة عالية بتوافق استراتيجية المؤسسة مع هيكلها التنظيمي.

### النتائج التطبيقية:

- تستخدم المؤسسات محل الدراسة الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في تحقيق أهدافها.
- تؤكد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على أهمية الهيكل الرسمي لأنها تتعامل بالقواعد والإجراءات أي بشكل بيروقراطي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في المؤسسات محل الدراسة.
- هناك تأثير إيجابي بين الاستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية في المؤسسات حيث تسعى هذه الأخيرة دائما للمحافظة على منتجاتها وسلعها الحالية وإنتاج أخرى جديدة للمحافظة على مكانتها السوقية.
- هناك تأثير ضعيف بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية، لأن القواعد والتعليمات والسياسات الرسمية لا تؤثر على الفعالية التنظيمية لهذا النوع من المؤسسات.
- المؤسسات الاقتصادية تعطي أهمية كبيرة للهيكل الرسمي على عكس الهيكل المركزي والمعقد لأن العمليات الرسمية تتمتع بعلاقات إيجابية مع الاستراتيجية المحللة.
- المؤسسات الاقتصادية والتي تعمل ضمن التوافق (الاستراتيجية/ الهيكل التنظيمي) تحقق فعالية عالية، أكثر من المؤسسات التي تعمل دون توافق، وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين التوافق والفعالية التنظيمية.

## التوصيات:

- تكوين مالكي ومسيري المؤسسات فيما يخص موضوع الاستراتيجية والتنظيم.
- التخطيط هو الأساس بالنسبة للإدارة ولتحقيق النجاح ولذلك يجب إعطاؤه أهمية.
- تصحيح الفكر الاستراتيجي لأنه أساس التخطيط ووضع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- الابتعاد عن تبليغ العمال بتعليمات كتابية لأنها تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية والتوجه نحو التبليغ الشفوي.
- التقليل من فرض إجراءات وسياسات محددة لأنها تؤثر على نفسية ومعنوية العمال مما يؤثر على فعاليتهم.
- ترك جزء من الحرية للأفراد وتخفيض القواعد على سلوكياتهم لترك المجال لهم بالإبداع وإبداء وجهة النظر والتي تعود بالفائدة على المؤسسة وفعاليتها.

## المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية (مهارات التفكير الاستراتيجي)، المعادي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2012.
3. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
4. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
5. أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة (تطبيقات ودراسات عن المملكة العربية السعودية)، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، د ط، 2007.
6. إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة لأولى، 2014.
7. باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
8. برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
9. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار اليازية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
10. بوحني قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط.
11. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2008.
12. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
13. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
14. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط لاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009.

15. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
16. خيرري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
17. دواوود معمر، منظمات الاعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
18. ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009.
19. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2008.
20. روبرت ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
21. زاهر عبد الرحيم عاطف، مندره المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
22. زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة الخصخصة بين النظرية والتطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
23. زغدار أحمد المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
24. زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، درا الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
25. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
26. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، تلخيص رحي عبد القادر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
27. سعد غالب ياسين، ملخص الإدارة الاستراتيجية، تلخيص شاكرا أمين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط.

28. سفيان خليل المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام استراتيجية النمو، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
29. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرأية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2012.
30. شالرز هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بيسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، د ط، 2008، 2010.
31. شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2006.
32. صلاح الدين حسن السيبي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات، مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
33. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
34. طاهر محسن الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
35. طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2007.
36. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
37. العابد لزهرة، الإدارة الاستراتيجية (مدخل نظري)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، 2015/2014.
38. عاكف لطيفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
39. عباس عدلي، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، د ط.

40. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
41. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
42. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
43. عبد الرزاق الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
44. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009.
45. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009.
46. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2002.
47. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
48. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
49. علاء فرحات طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط.
50. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يازيد للنشر والتوزيع، الكرد، الطبعة الثانية، 2005.
51. علي حسين الشيخ حسيب، دراسة حول كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مركز لرافدين للدراسة والبحوث الاستراتيجية، د ط.

52. علي فلاح الزغبى، عاد عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2016.
53. عمر صخري، اقتصد المؤسسة، دون المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1993.
54. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2010.
55. غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
56. فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
57. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009.
58. وزيرة يحي محمد سليمان، معن وعد الله المعاضيدي، تأثير الذكار التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
58. فلاح حسن عداي حسين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
59. فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
60. كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2004.
61. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000 .
62. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر، بيروت الطبعة الثانية 2000.
63. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منزور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

64. مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
65. محمد الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
66. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
67. محمد ارسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
68. محمد سليمان حمزة، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، مركز القادة الدولي للتدريب، د ط.
69. محمد عبد الوهاب العشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
70. محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
71. محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
72. محمد قاسم لقريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 49.
73. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
74. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
75. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
76. محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2009.

77. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007-2008.
78. منصور محمد إسماعيل العرقى، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011.
79. موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
80. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
81. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، د ط، 1998.
82. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
83. نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، د ط، 2011.
84. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جودة، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2010.
85. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2013.
86. نور الدين تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، (فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية)، عالم الكتب الحديث، الأردن، د ط.
87. هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
88. هيثم علي حجازي، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.

– mohammed dayyoub, ahmed zahra, the impact of organozational structure on the effectiveness of strategic management an files study on the govermental company of tartus tishrieen university journal for resech and studies economic and legal science series vol 37 n° 5. 2015.

– Saad ali rehan almohamadi the relation between strategic choise and organisational structure and their impact on organizational effectiveness of sample suggestions from managers in Iraqi state industrial companies

### الأطروحات والرسائل والمذكرات:

1. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS -بسكرة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011.
2. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع العملية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة - سونلغاز- فرع الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005.
3. بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.
4. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.

5. جديان منال، اسهامات التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، موقع الريادة والبقاء فيه، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013.
6. جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
7. جيلان محمد أمين عزب، العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المصرية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية.
8. حد معلوم ولدياب، العلاقة بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها، المجادلة النظرية والملاحظات الميدانية - دراسة حالة سوناطراك وسونغاز - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 1999/1998، ص 96.
9. سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكر، 2013/2012.
10. سلطاني محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005.
11. سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
12. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.

13. شكري مدلسي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB، فرع حاسي مسعود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم وموارد بشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
14. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية الثقافية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004.
15. صفية بوضياف، الفعالية التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في اقتصاد تسيير المنظمات، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011.
16. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007.
17. عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، عين توتة، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.
18. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
19. عمر نيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحيين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة 2013/2012.

20. غزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
21. فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006/2005.
22. فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.
23. فيروز شين، محاولة لتصميم مؤسسة صناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004-2003.
24. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
25. قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد أولحاج، البويرة، 2014/2013.
26. مهشي زينب، تأثير التشخيص البيئية التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة CHALALI PROFIPHAST بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
27. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

28. وشاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة ميلتك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2011.
29. يوسف سناء خضر، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فعالية منظمات الأعمال دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.

### الملتقيات:

1. الحاج مداح العرابي، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
2. رابح بوقرة، جعيج نبيلة، أثر استراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010.

### المجلات:

1. أكرم سالم، البدائل الاستراتيجية وعملية الاختيار على المستوى الكلي، مقال في مجلة الحوار المتمدن، في الإدارة والاقتصاد، العدد 2128 في 2007/12/13.
2. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة حالة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
3. منصور إلهام، منصور كمال، الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014.
4. مهدي أحمد صدقي البجاني، أسئلة منهجية حول مفهوم الخيار الاستراتيجي، مقال في مجلة قضايا وآراء، مصر، العدد 41600، 29 أكتوبر 2000.

---

5. يحيوي مفيدة، يزغيش كميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة مد خيضر، بسكرة، العدد 9، جون 2011.

### المحاضرات:

1. سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة مقارنة بين الأداء لمديري فرع السلام الأهلي، وفرع مصير الرشيد في الديوانية، مصر، محاضرة مقدمة في جامعة الديوانية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
2. ظفر ناصر حسين عزيز آل جميلة، الخيار الاستراتيجي، محاضرة في جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، 2013/01/24.
3. محمد بوهزة، الاستراتيجية والهيكلية، محاضرة في جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/11/13.

### المواقع الإلكترونية:

استراتيجية المؤسسة والبدائل الاستراتيجية <http://www.hridscission.com>

أولاً:المعلومات الشخصية :

من فضلك علم بالرمز ( X ) على الإجابة المناسبة

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر:

من 20 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي :

اقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- قطاع النشاط :

صناعي  تجاري  خدماتي

5- الإطار القانوني:

عام  خاص

6-الوظيفة:

مدير  مسير

7- المدة الزمنية في الخدمة:

أقل من سنة

من 1 إلى 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

من 21 إلى 25 سنة

أكثر من 25 سنة

		محايد			
					<b>الخيار الاستراتيجي:</b>
					<b>أولا الإستراتيجية المنقبة:</b>
1					تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات جديدة
2					تبحث المؤسسة باستمرار عن إيجاد فرص سويقية جديدة في السوق لتقديم (سلع، خدمات) جديدة
3					تؤمن المؤسسة مستلزمات إنتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها
4					المؤسسة قادرة علي اغتنام الفرص إلي تظهر في سوق المنافسة
5					المؤسسة قادرة على مواجهة التهديدات التي تواجهها
6					تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن استراتيجيات واضحة
					<b>ثانيا الإستراتيجية المدافعة:</b>
7					بعض التعديلات على خدماتها
8					تسعى المؤسسة للمحافظة علي رضا زبائننا عن طريق منتجات عالية الجودة
9					تحاول المؤسسة دراسة التغيرات في بيئتها قبل اتخاذ أي قرار
10					تتبع المؤسسة تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز علي الأسعار التنافسية والنوعية العالية للمنتجات
					<b>ثالثا إستراتيجية المحللون:</b>
11					تحافظ المؤسسة علي تحقيق المرونة و الثبات تقديم المنتجات والخدمات
12					تسعى المؤسسة إلي الدخول في أسواق جديدة و المحافظة علي الأسواق الحالية
13					الحالية و إنتاج

				وتقديم خدمات جديدة	
14				تسعي المؤسسة للتقليل من المخاطر من أجل تعظيم فرص تحقيق	
15				التي تقدمها للزبائن و تحرص علي تطويرها	
				<b>رابعا الإستراتيجية المستجيبة:</b>	
16				قوم المؤسسة بتغيير أسعار منجاتها وأساليب تقديمها في ضوء	
				التغيرات التي يجريها المنافسون	
17				تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين و تتبني خطة تنافسية	
				معينة في الوقت الحالي	
				<b>الهيكل التنظيمي للمؤسسة:</b>	
				<b>أولا الرسمية :</b>	
18				تبليغ العمال داخل المؤسسة بتعليمات العمل يكون كتابيا	
19				انجاز الأعمال في المؤسسة يكون وفق مجموعة من القواعد	
				والسياسات المحددة	
20				سلوكات الأفراد وأفعالهم تخضع لقواعد وإجراءات تحدها	
				الإدارة العليا	
				<b>ثانيا المركزية :</b>	
21				اتخاذ القرار يتم على مستوي الإدارة العليا	
22				مشاكل ونزاعات العمال ترفع للإدارة العليا	
23				عدم قدرة المديرين و المسؤولين على اتخاذ القرارات دون	
				الرجوع للإدارة العليا	
24				عملية التوظيف وتقسيم العمل تكون على مستوى الإدارة العليا	
25				الفصل في الخلافات و النزاعات بين العمال و عملية الطرد	
				للإدارة العليا	
26				زيادة ساعات العمل الإضافية ترفع للإدارة العليا	
				<b>ثالثا التعقيد:</b>	
27				صعوبة نقل الآراء و الشكاوي للإدارة العليا لكثرة المستويات	
				الإدارية	
28					
29				تعدد المستويات يصعب من نقل ومناقشة مشاكل العمال إلي	
				رؤسائهم	
30				صعوبة التنسيق و الاتصال بين نشاطات المؤسسة لتعدد المواقع	
				<b>فعالية المؤسسة:</b>	
				<b>أولا الروح المعنوية :</b>	
31				يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح معنوية عالية ومعرفة ودراية	
				بمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء	
32				يتمتع مدراء الأقسام بالمهارات العالية التي تسمح بتحقيق التفاعل	
				الايجابي الذي ينعكس علي الأداء	
33				تخصص المؤسسة حوافز ومكافآت لبعض العمال لدفعهم للعمل	
				وتطوير أدائهم	
34				تشجع المؤسسة العمال على تقديم المقترحات والحلول الممكنة	

					للمشاكل التي تقترحها	
					<b>ثانيا ت هيل العاملين :</b>	
					تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم	35
					تسعي إدارة المؤسسة لتشجيع العاملين علي التجديد مجال أعمالهم	36
					<b>ثالثا التخطيط و النمو :</b>	
					تضع المؤسسة خطة عمل لأهدافها تكون واضحة ومفهومة من قبل جميع أفرادها	37
					توجه المؤسسة سلوك الأفراد في نفس اتجاه أهدافها	38
					<b>:</b>	
					المحافظة علي مؤهلات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم	39
					تجديد المؤسسة وتطوير مهارات أفرادها بما يتناسب مع الصناعة	40
					هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام	41

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	17

معامل الثبات لمحور الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	13

معامل الثبات لمحور الفعالية التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	41

تكرارات والنسبة المئوية لمتغير الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	51	81.0	81.0	81.0
Valide	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
20 30	22	34.9	34.9	34.9
31 40	25	39.7	39.7	74.6
Valide 41 50	11	17.5	17.5	92.1
50	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
	5	7.9	7.9	7.9
	7	11.1	11.1	19.0
Valide	35	55.6	55.6	74.6
عليا	16	25.4	25.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير قطاع النشاط

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
	26	41.3	41.3	41.3
Valide	19	30.2	30.2	71.4
	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الإطار القانوني

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
	21	33.3	33.3	33.3
Valide	42	66.7	66.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
مدير	27	42.9	42.9	42.9
مسير	35	55.6	55.6	98.4
Valide	4	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المدة في الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
	3	4.8	4.8	4.8
1 5	27	42.9	42.9	47.6
6 10	12	19.0	19.0	66.7
Valide	14	22.2	22.2	88.9
11 15	2	3.2	3.2	92.1
16 20	5	7.9	7.9	100.0
25				
Total	63	100.0	100.0	

اختبار التوزيع الطبيعي Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	.099	63	.199	.981	63	.419

a. Correction de signification de Lilliefors

### Statistiques

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

للاستراتيجية

N	Valide	63
	Manquant	0
Moyenne		16.4603
Ecart type		2.48755

### Statistiques

متوسط الحسابي والانحراف المعياري

للاستراتيجية المحللة

N	Valide	63
	Manquant	0
Moyenne		20.6825
Ecart type		2.60165

### Statistiques

ط الحسابي والانحراف المعياري

للاستراتيجية المستجيبة

N	Valide	63
	Manquant	0
Moyenne		7.2698
Ecart type		1.94444

### Statistiques

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للاستراتيجية المنقبة

N	Valide	63
	Manquant	0
Moyenne		24.6825
Ecart type		3.20194

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للهيكل الرسمي

	18	19	20
--	----	----	----

N	Valide	63	63	63
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3.59	4.17	4.24
	Ecart type	1.173	.814	.837

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للهيكل المعقد

		27	28	29	30
N	Valide	63	63	63	63
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2.84	3.14	2.75	2.57
	Ecart type	1.298	1.306	1.218	1.088

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستراتيجية المحللة

		11	12	13	14	15
N	Valide	63	63	63	63	63
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.94	4.05	4.03	4.27	4.40
	Ecart type	.821	.831	.842	.807	.794

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للهيكل المركزي

		21	22	23	24	25	26
N	Valide	63	63	63	63	63	63
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.11	4.08	3.40	4.10	4.05	3.79
	Ecart type	.935	.885	1.277	1.027	.991	1.194

الانحدار المتعدد بين الاستراتيجيات المحللة والفعالية التنظيمية:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé s	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	23.687	6.296		3.762	.000

	.956	.302	.376	3.165	.002
--	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : فعالية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	383.573	1	383.573	10.016	.002 <sup>b</sup>
Résidus	2336.078	61	38.296		
Total	2719.651	62			

a. Variable dépendante : فعالية

b. Prédicteurs : (Constante),

الانحدار المتعدد بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية:

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	164.626	1	164.626	3.930	.052 <sup>b</sup>
Résidus	2555.025	61	41.886		
Total	2719.651	62			

a. Variable dépendante : فعالية

b. Prédicteurs : (Constante), الرسمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	34.481	4.602		7.492	.000
الرسمية	.748	.377	.246	1.983	.052

a. Variable dépendante : فعالية

الانحدار المتعدد بين التوافق (الاستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) و الفعالية التنظيمية:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	420.527	1	420.527	11.157	.001 <sup>b</sup>
1 Résidus	2299.123	61	37.691		
Total	2719.651	62			

a. Variable dépendante : فعالية

b. Prédicteurs : (Constante),

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.393 <sup>a</sup>	.155	.141	6.13926

a. Prédicteurs : (Constante),

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
N Valide	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
N Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.59	4.17	4.24	4.11	4.08	3.40	4.10	4.05	3.79	2.84	3.14	2.75
Ecart type	1.173	.814	.837	.935	.885	1.277	1.027	.991	1.194	1.298	1.306	1.218

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة المحور الاول (الاستراتيجية)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N Valide	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
N Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.43	4.46	4.32	3.94	3.78	3.76	3.79	4.48	4.08	4.11
Ecart type	.837	.668	.913	.965	.888	.995	.883	.737	.921	1.033

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة المحور الثالث (الفعالية التنظيمية)

Statistiques												
		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4
N	Valide	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.03	3.98	3.94	3.98	3.60	3.86	4.11	4.06	4.00	3.87	4.
Ecart type		1.107	.924	1.120	1.070	1.158	1.045	.805	.821	.880	.942	.9

معامل الثبات لمحور الاستراتيجية

معامل الارتباط بين كل سؤال والمحور الكلي (الاستراتيجية)

		1	2	3	4	5	6
1	Corrélation de Pearson	1	,478 **	,347 **	,054	,152	
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,673	,235	
	N	63	63	63	63	63	
2	Corrélation de Pearson	,478 **	1	,365 **	,221	,175	
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,081	,169	
	N	63	63	63	63	63	
3	Corrélation de Pearson	,347 **	,365 **	1	,408 **	,347 **	
	Sig. (bilatérale)	,005	,003		,001	,005	
	N	63	63	63	63	63	
4	Corrélation de Pearson	,054	,221	,408 **	1	,454 **	
	Sig. (bilatérale)	,673	,081	,001		,000	
	N	63	63	63	63	63	
5	Corrélation de Pearson	,152	,175	,347 **	,454 **	1	
	Sig. (bilatérale)	,235	,169	,005	,000		
	N	63	63	63	63	63	
6	Corrélation de Pearson	,163	,168	,138	,034	,213	
	Sig. (bilatérale)	,201	,189	,281	,789	,094	
	N	63	63	63	63	63	
7	Corrélation de Pearson	,274 *	,191	,083	,041	,146	
	Sig. (bilatérale)	,030	,134	,520	,749	,253	
	N	63	63	63	63	63	
8	Corrélation de Pearson	,291 *	,236	,467 **	,247	,435 **	
	Sig. (bilatérale)	,021	,063	,000	,051	,000	
	N	63	63	63	63	63	
9	Corrélation de Pearson	,143	,202	,296 *	,350 **	,554 **	
	Sig. (bilatérale)	,262	,113	,019	,005	,000	
	N	63	63	63	63	63	
10	Corrélation de Pearson	,224	,228	,646 **	,234	,273 *	
	Sig. (bilatérale)	,078	,072	,000	,065	,030	

	N	63	63	63	63	63
11	Corrélation de Pearson	,134	,290 <sup>+</sup>	,566 <sup>**</sup>	,198	,091
	Sig. (bilatérale)	,294	,021	,000	,119	,478
	N	63	63	63	63	63
12	Corrélation de Pearson	,272 <sup>+</sup>	,192	,256 <sup>+</sup>	,366 <sup>**</sup>	,189
	Sig. (bilatérale)	,031	,131	,043	,003	,137
	N	63	63	63	63	63
13	Corrélation de Pearson	,370 <sup>**</sup>	,260 <sup>+</sup>	,197	,320 <sup>+</sup>	,053
	Sig. (bilatérale)	,003	,039	,123	,011	,681
	N	63	63	63	63	63
14	Corrélation de Pearson	,136	,035	,385 <sup>**</sup>	,084	,062
	Sig. (bilatérale)	,286	,785	,002	,511	,627
	N	63	63	63	63	63
15	Corrélation de Pearson	,201	,319 <sup>+</sup>	,380 <sup>**</sup>	,202	,333 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,114	,011	,002	,113	,008
	N	63	63	63	63	63
16	Corrélation de Pearson	,021	,290 <sup>+</sup>	,102	-,098	-,029
	Sig. (bilatérale)	,871	,021	,428	,445	,822
	N	63	63	63	63	63
17	Corrélation de Pearson	,086	,240	,280 <sup>+</sup>	,051	,067
	Sig. (bilatérale)	,504	,058	,026	,690	,602
	N	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,461 <sup>**</sup>	,525 <sup>**</sup>	,690 <sup>**</sup>	,458 <sup>**</sup>	,498 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الارتباط بين كل سؤال والمحور الكلي (الهيكل التنظيمي)

		Corrélations					
		18	19	20	21	22	23
18	Corrélation de Pearson	1	,347 <sup>**</sup>	,299 <sup>+</sup>	,145	,250 <sup>+</sup>	,154
	Sig. (bilatérale)		,005	,017	,255	,049	,228
	N	63	63	63	63	63	63
19	Corrélation de Pearson	,347 <sup>**</sup>	1	,554 <sup>**</sup>	,207	,227	,041
	Sig. (bilatérale)	,005		,000	,103	,074	,750
	N	63	63	63	63	63	63
20	Corrélation de Pearson	,299 <sup>+</sup>	,554 <sup>**</sup>	1	,316 <sup>+</sup>	,409 <sup>**</sup>	,016
	Sig. (bilatérale)	,017	,000		,012	,001	,902
	N	63	63	63	63	63	63
21	Corrélation de Pearson	,145	,207	,316 <sup>+</sup>	1	,574 <sup>**</sup>	,314 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)	,255	,103	,012		,000	,012

	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,250*	,227	,409**	,574**	1	,457**
22	Sig. (bilatérale)	,049	,074	,001	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,154	,041	,016	,314*	,457**	1
23	Sig. (bilatérale)	,228	,750	,902	,012	,000	
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,180	,520**	,311*	,325**	,293*	,167
24	Sig. (bilatérale)	,157	,000	,013	,009	,020	,190
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,114	,610**	,433**	,342**	,271*	,049
25	Sig. (bilatérale)	,372	,000	,000	,006	,031	,705
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,169	,569**	,486**	,310*	,336**	,033
26	Sig. (bilatérale)	,186	,000	,000	,013	,007	,795
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	-,012	-,126	-,128	-,065	-,115	,321*
27	Sig. (bilatérale)	,926	,325	,317	,613	,369	,010
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,029	,204	,205	,053	-,024	-,044
28	Sig. (bilatérale)	,824	,109	,108	,681	,852	,731
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,004	,176	,139	,025	-,056	,128
29	Sig. (bilatérale)	,972	,169	,276	,845	,664	,317
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	-,242	-,169	,008	-,079	-,132	,148
30	Sig. (bilatérale)	,056	,185	,953	,537	,304	,248
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,368**	,596**	,573**	,499**	,497**	,458**
هيكل	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الارتباط بين كل سؤال والمحور الكلي (الفعالية التنظيمية)

		Corrélations					
		31	32	33	34	35	36
	Corrélation de Pearson	1	,347**	,405**	,218	,211	,199
31	Sig. (bilatérale)		,005	,001	,086	,096	,118
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,347**	1	,233	,326**	,039	,298*
32	Sig. (bilatérale)	,005		,066	,009	,760	,018

	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,405**	,233	1	,632**	,428**	,667**
33	Sig. (bilatérale)	,001	,066		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,218	,326**	,632**	1	,125	,734**
34	Sig. (bilatérale)	,086	,009	,000		,329	,000
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,211	,039	,428**	,125	1	,419**
35	Sig. (bilatérale)	,096	,760	,000	,329		,001
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,199	,298*	,667**	,734**	,419**	1
36	Sig. (bilatérale)	,118	,018	,000	,000	,001	
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,032	,262*	,366**	,414**	-,056	,326**
37	Sig. (bilatérale)	,802	,038	,003	,001	,664	,009
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	-,056	,108	,356**	,313*	-,160	,274*
38	Sig. (bilatérale)	,666	,401	,004	,012	,211	,030
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,215	,456**	,573**	,428**	,158	,474**
39	Sig. (bilatérale)	,090	,000	,000	,000	,215	,000
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,313*	,331**	,497**	,430**	,293*	,571**
40	Sig. (bilatérale)	,012	,008	,000	,000	,020	,000
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,232	,334**	,169	,096	,257*	,248*
41	Sig. (bilatérale)	,068	,008	,185	,453	,042	,050
	N	63	63	63	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,491**	,544**	,811**	,709**	,447**	,790**
فعالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الارتباط بين المحاور الثلاث في الاسيانه

#### Corrélations

		الاستراتيجية	هيكل	فعالية
	Corrélation de Pearson	1	,126	,589**
الاستراتيجية	Sig. (bilatérale)		,325	,000
	N	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,126	1	,097
هيكل	Sig. (bilatérale)	,325		,449

	N	63	63	63
	Corrélation de Pearson	,589**	,097	1
فعالية	Sig. (bilatérale)	,000	,449	
	N	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### قائمة الأساتذة المحكمين:

الملاحظات	الجامعة	الأستاذ
تغيير في صياغة بعض الأسئلة.	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة.	الأستاذ بوجنانة
حذف بعض الأسئلة.	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة.	الأستاذ بن جدو
تصحيح الإستبانة منهجيا في جزئها الأول.	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة.	الأستاذة لبيض

## ملخص:

إن التطورات التي تجري في إدارة الأعمال أكدت على مبدأ عدم وجود طريقة مثلى وموحدة في إدارة المؤسسات، كل هذا أجبر هذه الأخيرة إلى محاولة فهم كل من البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة ربطها ببعضها البعض، لمساعدتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وانتقاء الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق للمؤسسات أهدافها وغاياتها، بمعنى آخر تحقيق النجاح الذي تطمح هذه الأخيرة للوصول إليه، والاستراتيجية لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف المؤسسة بل يجب اختيار هيكل مناسبة تتفاعل مع استراتيجية بغية تحقيق الفعالية التنظيمية، في ضوء هذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التوافق (الاستراتيجية والهيكل التنظيمي) وفعالية المؤسسات، وقياس مدى تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال اختبار هذا التأثير بين (الإستراتيجية/ الهيكل) على الفعالية التنظيمية وتوصلنا أيضا من خلال العينة المدروسة ( 63 مؤسسة اقتصادية على مستوى ولاية ميله) إلى أن المؤسسات التي تعمل وفق التوافق لها نتائج أفضل من تلك التي تعمل دون التوافق ويتجلى ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية.

### Abstract:

Developments in business management have emphasized the principle that there is no ideal and unified way to manage organizations. All this has led organizations to try to understand both the internal and external environment and try to associate them to help them make strategic decisions and to choose the appropriate strategic option that achieves the objectives of the organizations, To achieve the success that organizations aspire to achieve. Strategy alone is not sufficient to achieve organizations' aims but they must choose a structure adapted to interact with a strategy in order to achieve organizational effectiveness. In the light of this study, we discussed the compatibility of relations between organizational strategy and structure and the organizations effectiveness by measuring the impact of its impact on organizational effectiveness by selecting an effect (strategy / Organizational structure) on organizational effectiveness, according to this study carried on 63 economic organizations at Mila wilaya , the results of this study is a good example, organizations that work according to compatibility better than those that work without compatibility .

**Keywords:** strategy, organizational structure, organizational effectiveness.