

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mustapha Stambouli Mascara

جامعة مصطفى إسمبولي معسكر



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

تخصص: تسيير المؤسسات

تحت عنوان

التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة

تحت إشراف : د.عدوكة لخضر

من تقديم الطالبة: بوهلال فاطيمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د.شنيبي عبد الرحمن
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. عدوكة لخضر
عضوا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن باير حبيب
عضوا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رقيق يسعد إدريس
عضوا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضراً	د. بوزيد أعمار
عضوا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. كربوش محمد

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الأستاذ الدكتور شنيني عبد الرحمن، الدكتور بن ثابت بوزيان،

الدكتور عدوكة لخضر، الذين لم يُدخروا جهداً في مد يد العون.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة و مناقشة هذا البحث و إثراءه.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في

إتمام هذا العمل.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي العزيز رحمه الله و طيب ثراه.

منبع الحب و الحنان والدي الغالية.

جميع أفراد عائلتي، إخوتي و أخواتي.

كل الأصدقاء.

و كل من هو أهل للتقدير و الإحترام.

بو هلال فاطيمة

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	البسمة
-	كلمة شكر
-	الإهداء
02	فهرس المحتويات
06	فهرس الأشكال
08	فهرس الجداول
10	فهرس الملاحق
12	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي في منظمات الأعمال
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الثاني: الأبعاد المختلفة في مفهوم الإستراتيجية
37	المطلب الثالث: المستويات المختلفة للإستراتيجية
40	المبحث الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي
42	المطلب الأول: نموذج LCAG و SWOT
47	المطلب الثاني: التحليل الخارجي
51	المطلب الثالث: التحليل الداخلي
53	المطلب الرابع: نماذج التحليل الإستراتيجي
58	المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي و الخيار الإستراتيجي
58	المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي
61	المطلب الثاني: الخيار الإستراتيجي
67	المطلب الثالث: النماذج الإستراتيجية
85	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي
87	تمهيد
88	المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
88	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
92	المطلب الثاني: فوائد و خصائص الهيكل التنظيمي
94	المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية
101	المبحث الثاني: تصميم و محددات و أبعاد الهيكل التنظيمي
101	المطلب الأول: تصميم الهيكل التنظيمي
108	المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي

118	المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي
129	المبحث الثالث: التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي
129	المطلب الأول: التوافق الاستراتيجي
134	المطلب الثاني: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي
139	المطلب الثالث: علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي ببعض العوامل المؤثرة فيه
142	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: معايير قياس الفعالية التنظيمية
144	تمهيد
145	المبحث الأول: مداخل و مفاهيم حول الفعالية التنظيمية
145	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
150	المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
163	المطلب الثالث: تقارب النماذج فيما بينها
164	المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية
164	المطلب الأول: معايير الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين
171	المطلب الثاني: مشاكل معايير قياس الفعالية التنظيمية و شروطها
172	المبحث الثالث: الأداء و الكفاءة و علاقاتهم التبادلية مع الفعالية
172	المطلب الأول: تحديد الأداء، الكفاءة و قياس الأداء
178	المطلب الثاني: علاقة الكفاءة بالفعالية
179	المطلب الثالث: علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية
181	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة قياسية لأثر التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية
183	تمهيد
184	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
184	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
200	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
205	المبحث الثاني: العينة و بيانات الدراسة
205	المطلب الأول: عينة الدراسة و أدواتها
208	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة و استمارة الاستبانة
212	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة
217	المبحث الثالث: دراسة قياسية للخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، و الفعالية التنظيمية
217	المطلب الأول: دراسة الأبعاد الإستراتيجية و الهيكلية للمؤسسات المتوسطة و الكبيرة الجزائرية
224	المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي
226	المطلب الثالث: أثر الإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية
231	المطلب الرابع: أثر الهيكل التنظيمي الرسمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

235	المطلب الخامس: النموذج القياسي لأثر التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل التنظيمي الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية
242	خلاصة الفصل
244	الخاتمة العامة
251	قائمة المراجع
268	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال
28	الشكل رقم (1-1): الأنشطة الأساسية للإدارة الإستراتيجية
41	الشكل رقم (2-1): تحليل هارفارد
43	الشكل رقم (3-1): نموذج LCAG
50	الشكل رقم (4-1): نموذج القوى الخمس لـ Porter
74	الشكل رقم (5-1): الدورة التكوينية لـ Miles and Snow
95	الشكل رقم (1-2): الهيكل الوظيفي
99	الشكل رقم (2-2): الهيكل المصفوفي
102	الشكل رقم (3-2): التنظيم على أساس وظيفي
103	الشكل رقم (4-2): التنظيم على أساس المنتج
104	الشكل رقم (5-2): التنظيم على أساس المنتفعين
105	الشكل رقم (6-2): التنظيم الجغرافي
124	شكل رقم (7-2): عوامل (Hall) المكونة للتعقيد التنظيمي
146	الشكل رقم (1-3): مجال أداء الأعمال
156	الشكل رقم (2-3): تمثيل ثلاثي الأبعاد لمعايير الفعالية
160	الشكل رقم (3-3): النماذج الأربعة من القيم المتنافسة للفعالية
178	الشكل رقم (4-3): نموذج قياس الأداء

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول
68	جدول رقم (1-1): نماذج الخيار الإستراتيجي
82	جدول رقم (2-1): الخصائص الإستراتيجية لنموذج (Miles and Snow (1978)
119	جدول (1-2): أبعاد الهيكل التنظيمي
124	جدول رقم (2-2): العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي كما تراها (Hatch (1997)
127	جدول رقم (3-2): الأبعاد الهيكلية لمختلف المفكرين
128	جدول رقم (4-2): العلاقة بين أنواع و أبعاد الهيكل التنظيمي و الخيارات الإستراتيجية
162	جدول رقم (1-3): أطراف العناصر الإستراتيجية
167	جدول رقم (2-3): معايير قياس الفعالية التنظيمية
198	جدول رقم (1-4): ملخص عن التصنيف التاريخي للدراسات السابقة
206	جدول رقم(2-4): توزيع عدد المؤسسات المتوسطة و الكبيرة لناحية الشمال الغربي وفقا لتصنيف عدد العمال
206	جدول رقم(3-4): عدد الاستبانات الموزعة و المسترجعة
210	الجدول رقم(4-4): متغيرات الدراسة
211	جدول رقم (5-4) : ملخص استمارة الاستبانة
213	جدول رقم (6-4): نتائج اختبار الثبات بمفهوم الاتساق
217	الجدول رقم(7-4): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي
219	الجدول رقم(8-4): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي
221	الجدول رقم (9-4): معاملات التحميل للإستراتيجية المحللة
222	الجدول رقم (10-4): معاملات التحميل للهيكل التنظيمي الرسمي
223	الجدول رقم (11-4): معاملات التحميل للفعالية التنظيمية
225	جدول رقم (12-4): العلاقة بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي
230	جدول رقم (13-4): اختبار اعتدالية البواقي
234	جدول رقم (14-4): اختبار اعتدالية البواقي
239	جدول رقم (15-4): اختبار إعتدالية البواقي
240	جدول رقم (16-4): مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق و بدون توافق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
268	استمارة الاستبيان	الملحق (01):
273	نتائج مخرجات SPSS20	الملحق (02):

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تحولت منظمات الأعمال من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد وسوق واحد و بالتالي يلائمها التنظيم البسيط، إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات و تنوع الأسواق، وهذا بحكم المتغيرات المختلفة المتسارعة في عالم اليوم، وبالتالي لابد من وجود حالة الانسجام بين متغيراتها من أجل تحقيق فعالية منظمات الأعمال ونجاحها .

و بذلك نجد أن من بين أسباب نجاح منظمات الأعمال هو حسن التنظيم و كفاءة أداء هذه المنظمات، هذا الأخير (كفاءة الأداء) يُعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها، خاصة في ظل المسؤوليات الإجتماعية المفروضة عليها، و ذلك بالتحكم و التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، فالأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها¹، فقد يستخدم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف المحددة أو انجاز المهام أو بعبارة أخرى يُستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققتها المنظمة، و قد يتعدى ذلك إلى إستراتيجياتها، حيث يرى مزهوده (2001)² استنادا إلى **Angelier** أن كفاءة المنظمة و فعاليتها تتجسد في مدى قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، و الأداء بمفهوم الكفاءة و الفعالية يعتبر دالة تابعة لعدد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، و من هذه العوامل نجد الهيكلية، العملية الإنتاجية بحد ذاتها، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المنظمة ، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، وأسلوب الإدارة. ويعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل أو المتغيرات الإستراتيجية الداخلية، فهو مجموعة الوظائف و العلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات،

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص77.

² عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص ص87-90.

حيث كل وحدة لديها قدرات معينة من أجل ممارسة مهمتها، أو عملية التنسيق التي تركز على ترابط و تقارب أعمال مختلف الوحدات³، و المنظمات تهتم باختيار الهيكل التنظيمي الذي يساعدها على تسهيل تحقيقها لأهدافها التنظيمية، و مدى مساعدته لها في الاستجابة للحاجة إلى التغيرات التي تحدث طبقا لظروف بيئة العمل الخاصة بكل منظمة.

و في المقابل هذه المنظمة لها علاقة تفاعلية بين أجزائها و بيئتها الخارجية، و النظرية الموقفية تناولت بصفة خاصة البيئة الخارجية و التفاعل بين البيئة و المنظمة، و تأثير المتغيرات و الأبعاد البيئية على أداء المنظمات، و كيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح، و من بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، إستراتيجية المنظمة، نوع العاملين في المنظمة، و طبيعة عمل المنظمة و الثقافة و غيرها⁴، و بالتركيز بشكل خاص على الإستراتيجية باعتبارها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية⁵، فإن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي من خلاله يجري تنفيذ الإستراتيجية.

و بهذا فإن الانطلاقة من حقيقة أن المنظمات موجودة لتلبية احتياجات البيئة، فإن هذه الأخيرة (البيئة) هي الأخرى مصدر الحياة لكل المنظمات⁶، و في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، كظهور التكنولوجيا المتقدمة، العولمة، والمنافسة المحلية والعالمية الشديدة و غيرها من عوامل عدم التأكد البيئي، فإن المنظمات مُلزَمة لمواجهة هذه التحديات، و هذا ما أثبتته المدرسة الموقفية كما تم الإشارة إليه سابقا، حيث سعت إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة

³ Détrie, J. P. (1997). *Strategor : politique général de l'entreprise*. Dunod, paris, p253.

⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، طبعة أولى، 2006، ص71.

⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص31.

⁶ Hodge, B. J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*. 4th edition., Allyn and Bacon, p583.

و بيئتها الخارجية، فأنصار هذه المدرسة سعوا إلى تحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر في قرارات تصميم الأعمال، و بالتالي تحديد المتغيرات و الأبعاد البيئية بما يساعد المنظمة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها، لغاية نهائية تسعى دائماً المنظمة لتحقيقها و هي النجاح في ظل تصميمها الخاص، كل هذه التحديات تدفع بالمنظمة لضرورة الاستجابة لهذه التغيرات لكي تتمكن من البقاء و النمو.

و أحد أهم هذه المتغيرات التي تتحمل عبء الاستجابة هو الهيكل التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و لأن إستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعاً من الترابط والتوافق بين الهيكل التنظيمي والخيار الإستراتيجي، ما ينطبق على مقولة **Chandler** "الهيكل يتبع الإستراتيجية" ⁷، بحيث نجد أن هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات في الإستراتيجية ⁸.

و من هذا كله فإن الهيكل التنظيمي هو متغير تابع للإستراتيجية، ذلك لأن الهيكل التنظيمي عموماً هو حالة ساكنة نسبياً في الحاضر، أما الإستراتيجية فهي حركة فعل و تغيير تنظيمي باتجاه المستقبل، كما أن الإستراتيجيات تحدد في معظم الأحيان اتجاه و عمق التغييرات والتعديلات الضرورية التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي للمنظمة ⁹.

ومن خلال توافق كل من الأهداف و الخطط الإستراتيجية و الإمكانيات في ظل خيار إستراتيجي مناسب مع عوامل البيئة الداخلية و بالتركيز على الهيكل التنظيمي باعتباره أحد هذه العوامل، تصل المنظمة إلى سلوك معين. فنجد **Chandler (1962)** يؤكد على ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل و الإستراتيجية، باعتبار أن نوع الهيكل المصمم هو بمثابة المجال

⁷ Roberte, J. (2008). *Organisation de l'entreprise : performance et croissance*. Economica, Paris, p8.

⁸ Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2011). *Principes économiques de stratégie*. 1^{ère} édition, Deboeck, Paris, p531.

⁹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص341.

الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية¹⁰، أما Miles et Snow (1978) فأثبتا أن تصميم المنظمات يتم بالاعتماد على إستراتيجية كل من المدافعين، المنقبين، المحللين، المستجيبين، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية التي تواجه المنظمات¹¹. أما J.Child(1972) فقد أثبت أن " تنفيذ الإستراتيجية يتطلب أن يتواكب الهيكل مع الإستراتيجية، و أن الفعالية تتحقق عندما يتكيف هذا الهيكل مع الإستراتيجية"¹².

ومن هذه المعرفة الفكرية تبرز مشكلة الدراسة لتحديد التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي من خلال الإجابة على السؤال التالي:

إلى أي مدى يؤثر التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات

الاقتصادية ؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ماذا يعني الخيار الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة؟

- ما هي أهم النماذج الإستراتيجية ؟

- ما مدى وجود علاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي في المؤسسة؟

- ما مدى وجود علاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) و فعالية المؤسسة؟

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فإن انطلاقة بحثنا كانت من فرضيتين، تعتمد على تحديد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في إطار التوافق، و كذلك تحليل تأثير هذا التوافق على فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و عليه كانت الفرضيتين على النحو التالي:

¹⁰ ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1988، ص154.

¹¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص113-228.

¹² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص150.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

دوافع اختيار الموضوع

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع و المتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي في إطار التوافق، و كذلك تحديد تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، و يمكن تقسيم مبررات و دوافع اختيار الموضوع إلى شقين دوافع ذاتية و دوافع موضوعية.

الدوافع الذاتية

- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا و تكويننا العلمي، خاصة و أنه يتناول الحديث عن أحد أهم المتغيرات الإستراتيجية و التنظيمية الموجودة في المنظمة، و التي تُعتبر الركيزة الرئيسية لبقاء و نمو المنظمات، و ذلك من خلال وجود نوع من الترابط والتناسق و التوافق بين هذه المتغيرات الإستراتيجية و التنظيمية.
- الرغبة الشخصية في التعرف على واقع و حقيقة التنظيم الإستراتيجي و التنظيم الهيكلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدوافع الموضوعية

- حاجة المؤسسات إلى التنسيق بين متغيراتها الإستراتيجية و التنظيمية في إطار التوافق.
- ضعف الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) و فعالية المؤسسة.
- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التوافق (إستراتيجية/هيكل) وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- تزويد المكتبة العربية بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التأكيد على أهمية الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية.
- إعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي في إطار التوافق، و ذلك من خلال بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام و الموائمة بين هذين المتغيرين و تأثير ذلك على فعالية المؤسسة.
- تبيان أن الهيكل التنظيمي هو عنصر تنظيمي مهم يساعد المنظمة في التعرف على محيطها الداخلي باعتباره عنصر مكون له و التأقلم مع محيطها الخارجي.
- التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي و مدى ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة.
- تحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي و من هذه العوامل اختيار الإستراتيجية المناسبة في المنظمة .
- وتعتبر هذه الدراسة أيضا مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) والفعالية التنظيمية للمنظمة، و قياس مدى تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمة ، حيث لم نجد أية محاولة سابقة في السياق الجزائري لدراسة التوافق (إستراتيجية/هيكل) مع الفعالية التنظيمية ضمن نموذج واحد رغم أهميتها وحيويتها، لذلك فان هذه الدراسة محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، و كذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء.

منهجية البحث

للإجابة عن إشكالية البحث و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا إتباع المنهج الاستنتاجي* في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، و كذا الفعالية التنظيمية، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بإجراء مسح عن طريق العينة و الذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

مصادر البيانات و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لمعالجة الإشكالية اعتمدنا على مجموعة من الأدوات و التي تتمثل في العناصر التالية:

- المسح المكتبي لمختلف الكتب، المقالات، المجالات العلمية و الإنترنت.
- الاعتماد على بعض الدراسات السابقة.
- المسح الميداني لمجموعة من المؤسسات المتوسطة و الكبيرة**.

* حسب (29 : 1987 Omar Aktouf)، المنهج الإستنتاجي هو تحليل من الخاص إلى العام، حيث يتم قراءة الواقع العملي المحدد باستخدام الإطار النظري العام المحدد سلفاً.

** مجموعة من المؤسسات المتوسطة و الكبيرة على مستوى الجزء الشمال الغربي و الذي يضم الولايات التالية: تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس، وهذا وفقاً للتقسيم الإداري للديوان الوطني للإحصاء.

- المقابلات الشخصية لبعض مدراء المؤسسات محل الدراسة لتجميع البيانات والمعلومات .
- استعمال الطرق الإحصائية (برنامج SPSS* 20) لتحليل البيانات و المعطيات.

صعوبات البحث

كغيره من المواضيع فإن هذا البحث لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام به و التي تتمثل في:

-صعوبة توزيع الاستبيانات على المؤسسات المتوسطة و الكبيرة، خاصة و أنها كانت موجهة لصاحب المؤسسة أو مسيرها.

حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية محل البحث قمنا بوضع حدود و أبعاد للدراسة تمثلت أساسا في:

الحدود المكانية

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات المتوسطة و الكبيرة على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر و التي تضم الولايات التالية: تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس¹³ .

الحدود البشرية

قمنا بتوزيع استمارة الاستبانة على مالك أو مسير المؤسسات المتوسطة و الكبيرة محل الدراسة.

الحدود الزمانية

قمنا بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث إبتداء من تاريخ من 2015/05/03 إلى غاية 2015/08/28 ، (استغرقت حوالي 4 أشهر).

* Statistical Package for the Social Sciences.

¹³ Collection Statistiques. (2012). le premier recensement économique, office national des statistiques Alger, p.68.

الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به لمختلف الكتب، المقالات، المجالات العلمية و الإنترنت، استطعنا تحديد العديد من الدراسات السابقة و التي ساعدتنا في الدراسة الحالية، و فيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة و التي هي مصنفة وفقا لمراحلها التاريخية.

-دراسة **Miles. R.E and Snow. C.C 1978**، والتي كانت على عينة من المؤسسات في ثلاث صناعات مختلفة، و من نتائج هذه الدراسة هو التوصل إلى أربعة أنواع إستراتيجية وفقا للظروف البيئية مع وجود ثلاث مشكلات تواجه المنظمات بشكل مستمر هي مشكلات الاستثمار في السوق و المنتج، و مشكلات التكنولوجيا، ومشكلات إدارية.

-دراسة **Lex Donaldson 1987** ، والتي كانت على عينة من المؤسسات في ثماني دول صناعية هي أستراليا، كندا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، وألمانيا الغربية. و من نتائج هذه الدراسة هو وجود ارتباط بين التوافق و الأداء بشكل أفضل. و بالتالي التوافق يؤثر على الأداء. كما أن المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق لديها أداء منخفض.

-دراسة **Miller 1987** ، والتي كانت على عينة تتكون من 97 مؤسسة تم اختيارها بشكل عشوائي، و من نتائج هذه الدراسة هو توجد علاقات عديدة بين الهيكل و صياغة الإستراتيجية ولا سيما لبعدي الرسمية و المركزية.

-دراسة **R. T. Hamilton, 1992** ، والتي كانت على عينة تضم 103 شركة تم اختيارها بشكل عشوائي في نيوزيلاند، و من نتائج هذه الدراسة هو أنه يوجد علاقة بين التوافق و الأداء، كما أن التوافق الإستراتيجية-الهيكل له تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

-دراسة Parnell. J. A and Menefee.M, 1995 ، تمت الدراسة على 299 مؤسسة صناعية، و من نتائج هذه الدراسة هو أن التوافق بين الإستراتيجية و مشاركة الموظف هو مؤشر أفضل للأداء. كذلك وجود رابطة قوية بين الإستراتيجية العامة و مشاركة الموظف و الأداء.

-دراسة Constantine J. Katsanis, 1998، تمت الدراسة في ثماني منظمات مهنية وتجارية تعمل في صناعة البناء، و من نتائج هذه الدراسة هو أنه يجب أن تكون الاستراتيجيات مصممة وفقا للسمات الهيكلية للشركة وتوجهها للسوق .

-دراسة Fernando A. P. Gimenez 2000، والتي كانت على عينة تتكون من 150 مديرا مالكا في الشركات الصغيرة البرازيلية، ومن نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على تصنيف Miles and Snow من خلال أن المؤسسات و بشكل عام تقوم بتطوير أنماط مستقرة نسبيا من السلوك الاستراتيجي.

-دراسة Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J 2004، والتي كانت على عينة تتكون من أكثر من 6000 متجر في واحدة من أكبر سلاسل المطاعم في الولايات المتحدة. ومن نتائج هذه الدراسة هو أن الهيكل التنظيمي له تأثير على الخيار الاستراتيجي في إطار التوافق إستراتيجية/ هيكل، وأن فكرة التوافق أو المطابقة تنطبق بغض النظر عما إذا جاءت الإستراتيجية أولا أو الهيكل التنظيمي.

-دراسة Thodoren 2004، والتي كانت على عينة تتكون من 200 شركة من الشركات متعددة الجنسية متخصصة بالأعمال العالمية، ومن نتائج هذه الدراسة هو وجود صعوبة في الموائمة بين الإستراتيجية و أبعاد الهيكل التنظيمي .

دراسة 2005 Antonio Aragón-Sánchez and Gregorio Sánchez-Marín، تمت الدراسة على عينة تتكون من 351 مؤسسة صغيرة و متوسطة اسبانية، ومن نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنقب والمدافع للشركات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق العوامل الرئيسية التي تستند عليها خصائص إدارتها، كما هناك تأثيرات مختلفة للتوجه الاستراتيجي على أداء الشركة.

دراسة 2006 Geiger .S.W and all، تمت الدراسة على عينة من 105 مؤسسة صناعية، ومن نتائج هذه الدراسة هو أن التوافق بين إستراتيجية الشركة و الهيكل هو أكثر أهمية فيما يتعلق بالأداء، كما أن الشركات مع التوافق ذات أداء متفوق عن تلك التي دون توافق في الصناعات عالية التركيز.

دراسة 2006 Kristie A. Abston and Vickie J. Stout، تمت الدراسة على عينة من الموظفين شملت مواقفهم و سلوكياتهم، ومن نتائج هذه الدراسة هو الاتفاق و التأكيد على أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية، كما تم تلخيص جميع المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية في الأدب.

خطة البحث

بناء على طرحنا للإشكالية و أهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، حيث تضمن الفصل الأول دراسة مفهوم الإستراتيجية، الخيار الإستراتيجي، و أهم النماذج الإستراتيجية الموجودة، أما في الفصل الثاني تطرقنا لأهم المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي، أهم محددات وأبعاد الهيكل التنظيمي، و كذلك أهم الأنواع، تطرقنا أيضا إلى مفهوم التوافق (إستراتيجية/هيكل)، جاء في الفصل الثالث دراسة تفصيلية للفعالية التنظيمية و كذا نماذج قياس الفعالية، أما الفصل الأخير فشمّل الدراسة التطبيقية التي تناولنا من خلالها مجموعة من النقاط

المتمثلة في دراسة العينة، دراسة قياسية لكل من الخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية فيما يخص تحديد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، تأثير الإستراتيجية على الفعالية، و أيضا تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية، ثم في الأخير تم تحديد تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على الفعالية التنظيمية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الجزائرية.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي في
منظمات الأعمال

تمهيد

أصبحت بيئة الأعمال التي تتنافس فيها المنظمات متغيرة عن ذي قبل، بسبب التقدم في التكنولوجيا. ونتيجة لذلك، لا بد للمنظمات من صياغة إستراتيجية فعالة تعتمد على مجموعة واسعة من النماذج، و ينبغي على هذه الإستراتيجية أن تُدار باستمرار مع الأهداف العامة للمنظمة، وأسلوب إدارتها، والثقافة التنظيمية، لضمان وجود واضح للآفاق المستقبلية، و لتحقيق ذلك على مديري المنظمات أن يكون لديهم وجهة نظر في البيئة التنافسية.

في المقابل على المديرين أيضا التعرف على إمكانات النمو و الربحية، ومستوى الاضطراب المتوقع. وعادة ما يتم تكليف الإدارة العليا مسؤولية التخطيط للمستقبل من خلال تحديد معقولة الأهداف والغايات، استنادا إلى استقراء أداء النمو الحالي والسابق، فالإدارة العليا تتطلب تحليلا من خلاله تحدد أداء المنظمة إذا كانت ناجحة في تعزيز هذه الإستراتيجيات التنافسية أم لا.

الشيء المهم بالنسبة لمديري المنظمات هو أن يلاحظوا أنه عند الانتقال من التخطيط طويل الأجل للتخطيط الاستراتيجي فإن مستقبل المنظمة ليس من المتوقع أن يكون بالضرورة تحسنا في الماضي، وبالتالي التخطيط الإستراتيجي الناجح الذي يقوم على استقراء النجاح التاريخي ليس مضمونا. و في المقابل فإن التخطيط الإستراتيجي ذاته هو الأسلوب القابل للتوسع بسهولة لإدارة المنظمات، و يمكن أن يكون فعالا جدا على الرغم من القدرات الإدارية و الموارد المالية المحدودة¹. و سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على بعض المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية، أدوات التحليل الإستراتيجي، وكذلك تحديد التفكير الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي.

¹ Kipley, D., & Lewis, A. (2009). The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*, 1(1), pp 10-12.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية التي تعمل بها من أجل تحديد فرص النمو وتحسين وضعيتها، كما تضع أمامها مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها و زوالها من السوق. و لهذا تقوم المنظمة بالتخطيط واختيار الإستراتيجيات الأمثل وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها. و مع تحديدها للخيار الإستراتيجي الأمثل تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها المحددة و هدف وجودها. و فيما يلي عرض لمفهوم الإستراتيجية، أهم أدوات التحليل الإستراتيجي، و كذا أهم الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

جميع المنظمات تواجه الوضع خارجيا و داخليا و تسعى إلى معرفة كيفية التعامل مع الالتباسات و التحديات التي تواجهها و كيفية تحقيق القدرة التنافسية و المستوى المتوقع من الأداء، فهو التحدي الحقيقي لكل منظمة. و المنظمات تتخذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع هذه التحديات، حيث أن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون عنصرا حاسما في الحفاظ على جميع الأعمال و القيادة. ولذلك، المنظمة تسعى لإيجاد طريقة لكيفية استخدام هذه الإدارة الإستراتيجية، وكيفية التعرف على أهميتها، و بالتالي تأثيرها على أداء المنظمات، و أيضا تحديد العوامل الأساسية التي تحدد البقاء والنمو.

إن الفوائد المترتبة عن استخدام الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة، فهي تقوم بإعداد المنظمة لتكون مستعدة لمواجهة مشكلات الرقابة، تقييم تنفيذ الإستراتيجية، و توفر المعلومات التي تتناسب مع البيئة من أجل فهم طبيعة التغير البيئي. ومع ذلك، لا تزال هناك قيود استخدام الإدارة الإستراتيجية بسبب عدم معرفة أساليبها، ضيق الوقت و التخطيط، عدم اليقين

حول المستقبل، الافتقار إلى المهارات الإدارية، قلة الموارد و البيئة المضطربة التي تعمل فيها².

تُعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي من خلالها المنظمة أو نظام العمل الجماعي يحاول إيجاد توازن بين المتطلبات (التنافسية و الأمن) المتناقضة جزئياً. الإدارة الإستراتيجية تتعلق بالمداولات وصياغة الخيارات الإستراتيجية، ولكن تسعى أيضاً إلى إدماج الظواهر الناشئة للمشاريع المتداولة و المعنية لتنفيذ الغاية³.

قاما كل من ⁴(2011) Äikäs Timo. , ⁵(2009) Qihong Jiang, & Tiorini Alis بتحديد الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تحليل الوضع الراهن، تنمية إستراتيجيات ملائمة، وضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ، و تقييمها، تعديل أو تغيير هذه الاستراتيجيات حسب الحاجة. عادة ما تسمى هذه الأنشطة تحليل الوضع، صياغة الإستراتيجية، الخيار الإستراتيجي، و تنفيذ الإستراتيجية، و تقييم هذه الإستراتيجية. لدينا الشكل رقم (1-1) التالي يبين الأنشطة الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

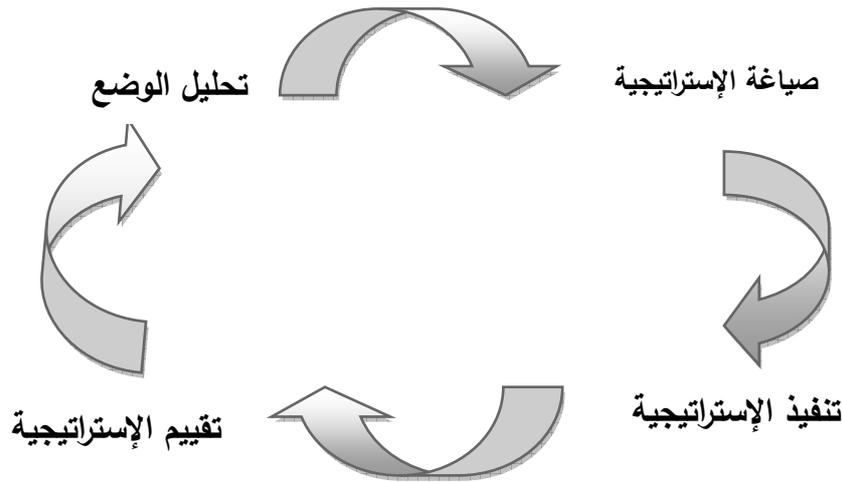
² Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia. Master Thesis in Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, p1.

³ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*. édition Bréal, Paris, p10.

⁴ Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications. Master's Thesis, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Business and Culture, p16.

⁵ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit.P3.

شكل رقم (1-1): الأنشطة الأساسية للإدارة الإستراتيجية



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

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها تحديد و تنفيذ المبادئ التوجيهية الإستراتيجية للمنظمة، اختيار المنتجات، الأسواق، والتقنيات المحققة، مع مراعاة نقاط القوة و نقاط الضعف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التنظيمية⁶.

تهدف الإدارة الإستراتيجية وقال (1997) Koteen إلى توفير التوجيه الإستراتيجي، توجيه أولوية استخدام الموارد، وضع معايير التميز، التعامل مع عدم اليقين و التغيير البيئي، و توفير أساس موضوعي للرقابة و التقييم⁷.

⁶Balland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*. Dunod, Paris, p27.

⁷ Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications. Op cit, p 16.

المطلب الثاني: الأبعاد المختلفة في مفهوم الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية هو فكرة مجردة من الصفات المعيارية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة ودمج تعريفات للإستراتيجية التي يقدمها كبار العلماء في هذا المجال، حيث أن نظرية التخطيط الاستراتيجي لـ **Chandler (1962)** أثبتت أهمية موازنة إستراتيجية المنظمة مع البيئة لتحسين الأداء التنظيمي و ضمان البقاء على قيد الحياة. حاليا المنظمات تعتمد على صياغة إستراتيجية فعالة و مناسبة للإستجابة للتغيرات السريعة التي تواجههم، مع إعادة النظر في عملية التخطيط للخيار الإستراتيجي لتظل قادرة على المنافسة⁸، و عملية التخطيط تفترض صياغة الإستراتيجية كعملية رسمية التي تليها مجموعة من الإجراءات، و التي من خلالها يستمد تحليل الظروف اللازمة لصياغة إستراتيجية مناسبة في ظل مخاوف التنبؤات البيئية الصعبة، و التي يتم قيادتها من أعلى إلى أسفل مما يسمح للمرؤوس من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة⁹. نجد **Aurégan Pascal (2008)** قد نظر إلى التخطيط أو الإستراتيجية طويلة الأجل بأنها "برنامج" الذي يسمح للمنظمة للاستباق و الرد على الاضطرابات الخارجية، و بالتالي الحفاظ على مسارها¹⁰. و قد اتجه عدة مؤلفين إلى تقديم تعريفات لمفهوم الإستراتيجية، و ذلك بإيلاء اهتمام انتقائي لمجموعة واسعة من القضايا ذات الصلة بتعريف الإستراتيجية، من خلال استعراض بعض من أهم الأعمال في هذا المجال، لتحديد و توصيف أبعاد مختلفة لمفهوم الإستراتيجية.

⁸ Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), p73.

⁹ Kipley, D., & Lewis, A. (2009). The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms, op cit,p9.

¹⁰ Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2008). Exploration prospective et management stratégique: vers une approche projet de la stratégie. *Management & Avenir*, (5), p 92.

1. الإستراتيجية كوسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي

من حيث أهدافها طويلة الأجل، وبرامج العمل، و تخصيص الأولويات من الموارد، و في هذا الصدد نجد كل من دراسات ¹¹Dezsö Horváth (1979)، ¹²Arnoldo C. Hax, (1988)، ConstantineJ. ¹³Katsanis(1998)، ¹⁴Tim O'Shannassy(1999)، ¹⁵Gerry Johnson(2011) ركزت على مفهوم الإستراتيجية وفقاً لـ ¹⁶Chandler (1962) على أنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المنظمة، و اعتماد المقررات من الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف " ¹⁶.

و الإستراتيجية حسب ¹⁷Schendel and Hatten's (1972) هي غايات و أهداف المنظمة الأساسية، ببرامج العمل الرئيسية المختارة للوصول إلى هذه الأهداف و الغايات، و النمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط المنظمة ببيئتها ¹⁷.

و يُعرّف ¹⁸Rumelt (1979) الإستراتيجيات على أنها إجراءات ملموسة أو قواعد لاختيار الإجراءات في حالة الصراع، الإستراتيجية هي التخطيط "طويل المدى" ¹⁸.

حسب ¹⁹Olivier (2009) إستراتيجية المنظمات هي مجموعة من القرارات و الإجراءات التي توجه بشكل حاسم و طويل الأجل، كل من الرسالة، المهن، الأنشطة التجارية، فضلاً عن تنظيمها وتشغيلها ¹⁹.

¹¹ Horváth, D., & McMillan, C. J. (1979). Strategic choice and the structure of decision processes. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), p 92.

¹² Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces, Strategic Management* 18(3), p 99.

¹³ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations. These Doctoral University de Montreal, Faculte des etudes superieures, Canada, p 48.

¹⁴ O'Shannassy, T. (1999). *Lessons from the evolution of the strategy paradigm*. RMIT Business, School of Management, (Working Paper), p 3.

¹⁵ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Stratégique*. 9^{ème} edition, Pearson Education, France, p3.

¹⁶ Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, p78.

¹⁷ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p 100.

¹⁸ Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, p 21.

¹⁹ Olivier, M. (2009). *Dico du Manager*. Dunod, Paris, p186.

2. الإستراتيجية كتعريف للمجال التنافسي للمنظمة

من المعروف منذ فترة طويلة أن أحد الاهتمامات الأساسية في الإستراتيجية له علاقة مع تحديد الأعمال للمنظمة، و بالتالي تنافسياتها، و من المفكرين الأكثر تأثير نجد:

Christensen, Andrews and Guth (1965): "الإستراتيجية هي نمط من الأهداف، الأغراض

أو الأهداف و السياسات الأساسية و الخطط لتحقيق هذه الأهداف، و تحديد ما الأعمال التي يجب أن تكون في هذا النوع من المنظمة"²⁰.

"تتمثل الإستراتيجية في تخطيط التغيير بهدف التكيف مع موارد المنظمة لمتطلبات البيئة التنافسية، لتحقيق الأهداف و الغايات الأساسية " .

و في هذا المجال نجد **Mintzberg Henry(1987)** حدد ما سماه ب 5P لتعريف مفهوم الإستراتيجية:

- P (plan) كخطة، وهو نوع من العمل المقصود بوعي.
- P (pattern) كنموذج، و هو نوع من العمل الرسمي المنظم.
- P (ploy) كمناور، وهو إجراء يهدف إلى تحقيق هدف محدد.
- P (position) كموضع تسعى المنظمة من خلاله للحصول على موقع ملائم في البيئة للتنافس على نحو مستدام.
- P (perspective) كمنظور، أي تصور للموقف في المستقبل.

الخمسة P هذه مترابطة، ويتم التعبير عنها في شكل منهج مختلف للإستراتيجية²¹.

²⁰ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p 100.

²¹ Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), p11.

- Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les éditions de l'ADREG, Paris, p19-20.

3. الإستراتيجية كمخطط متماسك، موحد، و تكاملي للمنظمة ككل

وتقدمت هذه الفكرة من قبل (Glueck (1976)، حيث عرّف الإستراتيجية على أنها "موحدة وشاملة، و خطة تكاملية تهدف إلى ضمان أن الأهداف الأساسية للمنظمة قد تحققت " ²².

و يحدد (Quinn (1980) الإستراتيجية باسم " نمط أو الخطة التي تدمج أهداف المنظمة الرئيسية والسياسات و تسلسل العمل في شكل كلي متماسك" ²³.

وينظر (Macmillan and Tampoe (2000) للإستراتيجية بأنها أفكار و أفعال لرؤية و ضمان المستقبل ²⁴. هذا المفهوم يسلط الضوء على حقيقة أن الإستراتيجية تتطلب التفكير بالمستقبل مع العمل بشكل فعال لإدراك المفهوم في الوقت الحاضر.

4. الإستراتيجية كرد فعل على الفرص و التهديدات، و نقاط القوة و الضعف

وفقا لهذا المنظور، فإن الإستراتيجية هي أساس الاستجابة للقوى الخارجية و الداخلية التي تؤثر على المنظمة، حيث يرى (Child(1972 أن الاستراتيجيات هي عملية استجابة للبيئات بدلا من أن تكون تأثيرات عليها ²⁵.

و وفقا لـ (Meiner and Steiner (1977) الإستراتيجية هي "صياغة رسالة المنظمة، تحديد الأهداف للمنظمة في ضوء القوى الخارجية والداخلية، صياغة السياسات المحددة والإستراتيجيات لتحقيق الأهداف، و ضمان تنفيذها السليم، بحيث الغايات الأساسية و أهداف المنظمة سوف تتحقق " .

²² Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p100.

²³ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p37.

²⁴ Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). strategic management: process, content and implementation. oxford university press, New York, p 14.

²⁵ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores. Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA, p70.

و عرّف (1980) Andrews الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (تحديد عناصر القوة و الضعف) ، و ما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية)²⁶.

و يعكس (1985) Argyris وجهة النظر هذه في تعريفه للإستراتيجية، حيث "صياغة الإستراتيجية و تنفيذها تشمل تحديد الفرص و التهديدات في بيئة المنظمة، تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، تصميم الهياكل، و تحديد الأدوار، و توظيف الأفراد المناسبين، و تطوير المكافآت المناسبة للحفاظ على هؤلاء الأفراد و دفعهم لتقديم المساهمات " ²⁷ .

هناك بعض المفكرين الذين يميلون إلى التأكيد على ضرورة حاجة المنظمات للحصول على تطابق يضمن لها حياة أطول في بيئتها. في هذه الحالة، الدور المركزي للإستراتيجية لا ينظر فقط إلى الاستجابة بشكل سلبي للفرص و التهديدات التي قدمتها البيئة الخارجية، ولكن أيضا باستمرار و تكيف نشاط المنظمة لتلبية مطالب البيئة المتغيرة. و من المؤيدين لهذا الرأي نجد:

(1979) Mintzberg : "الإستراتيجية هي قوة التوسط بين المنظمة و بيئتها" ، و بالتالي تتطوي صياغة الإستراتيجية على تفسير البيئة و تطوير الأنماط الثابتة في تيارات من القرارات التنظيمية(إستراتيجيات) للتعامل معها ²⁸ .

حسب (2009) Jiang, Q and Tiorini, A الإستراتيجية هي القرارات موجهة الهدف والإجراءات التي تتماشى مع قدرات المنظمة و الموارد مع مطابقة الفرص و التهديدات في بيئتها. الإستراتيجية المختارة يجب أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط قوتها الداخلية الرئيسية (القدرات و الموارد) و الفرص و التهديدات الخارجية²⁹.

²⁶ بوقرة رابع و جميع نبيلة. (2010). أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، ص5.

²⁷ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p 100.

²⁸ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, Ibid, p 100.

- Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p38.

²⁹ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p3.

5. الإستراتيجية باعتبارها أداة مركزية لتحقيق ميزة تنافسية

كان Michael Porter هو من أكد إلى السعي لميزة تنافسية و التوجه المركزي للإستراتيجية. في كتابه الأول (Porter ، 1980)، حيث ناقش الإستراتيجيات العامة لتحديد المواقع الفعالة للمنظمة في هذه الصناعة، و في كتابه الثاني (Porter، 1985) حدد الإستراتيجية التنافسية على النحو التالي:

" البحث عن موقع تنافسي مواتي في الصناعة، تحديد البيئة الأساسية التي يحدث فيها المنافسة، حيث أن الإستراتيجية التنافسية تهدف لإنشاء موقف مريح ومستدام ضد القوى التي تحدد الصناعة المنافسة"³⁰.

و في هذا الأساس استخدم سلسلة القيمة كأداة مفاهيمية قوية لتوجيه أنشطة المنظمة نحو تعزيز مركزها التنافسي.

أما (Porter 1996) فيرى أن الإستراتيجية هي عملية خلق توافق بين أنشطة المنظمة، و أن نجاح الإستراتيجية يعتمد على تنفيذ أشياء عديدة بشكل جيد و ليس فقط التكامل بينها، و إذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة³¹.

و يُوضح (Daft 2001) وفقاً لهذا البعد بأن الإستراتيجية هي خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة، و أن الأهداف و الاستراتيجيات يمكن تغييرها داخلياً وفقاً لأغراض المنظمة، فالأهداف تعني أين تريد المنظمة أن تذهب؟ و الاستراتيجيات تعني كيف يمكن أن تصل إلى ذلك؟³².

³⁰ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p 100.

³¹ Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, pp 61-68.

³² Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south – western college publishing of thomosn learning .USA, p 57.

و حسب (2009) Abate الإستراتيجية هي فن تخصيص الموارد المتوفرة بكميات محدودة، وذلك لخلق ميزة تنافسية مستدامة، أو اكتشاف قبل غيرها الأماكن التي لا يوجد فيها ميزة تنافسية. الإستراتيجية تتضمن تخصيص الموارد بين أنشطة المحفظة، أي تخصيص الموارد من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية، و بهذا فإن الهدف الإستراتيجي هو خلق و الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة مقارنة مع منافسيها³³.

6. الإستراتيجية كقوة محفزة لأصحاب المصلحة

لقد اكتسب مفهوم أصحاب المصلحة الأهمية العظمى كعنصر من عناصر التوتر الإستراتيجي في السنوات الماضية، و يشمل أصحاب المصلحة الجميع الذين يتلقون بصفة مباشرة أو غير مباشرة الفوائد أو التكاليف المستمدة من أعمال المنظمة، و هم: المساهمين و الموظفين والمديرين و العملاء و الموردين، و المجتمعات المحلية، و الحكومة، و ما إلى ذلك.

فوجد (1980) Andrews في تعريفه للإستراتيجية، لم يعزز فقط مفهوم الإستراتيجية كعامل محدد لأغراض تنظيمية، و لكن تضمن صراحة أهمية أصحاب المصلحة قائلا:

"إستراتيجية المنظمات هي نمط من القرارات التي تحدد و تكشف عن أهداف و غايات المنظمة، أو السياسات الرئيسية و الخطط لتحقيق تلك الأهداف، و يحدد نطاق معين من أعمال المنظمة لمتابعة هذا النوع من التنظيم الاقتصادي و البشري، الذي يجب أن يكون مناسب و طبيعة المساهمة الاقتصادية و غير الاقتصادية التي يزمع تقديمها للمساهمين والموظفين و العملاء، و المجتمعات " .

³³ Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Editions Eyrolles, Paris, p66.

و ميز أيضا (Andrews 1980) بين مفهوم الإستراتيجية عندما عرفها بأنها مستويات المنظمة ورجال الأعمال: "إستراتيجية الأعمال هي تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تنافس في عمل معين، وتضع نفسها بين منافسيها " .

و عرّف (Chaffee 1985) الإستراتيجية باعتبارها "توجيه الأطر المرجعية التي تسمح للمنظمة بفهم بيئتها من خلال أصحاب المصلحة التنظيمية. على هذا الأساس، أصحاب المصلحة هم الدافع إلى الاعتقاد و التصرف في الطرق التي من المتوقع أن تُسفر عن النتائج الإيجابية للمنظمة"³⁴ .

بعد استعراض الإستراتيجية من خلال هذه المفاهيم بداية من تحديدها للأهداف و تخصيص الموارد، و بالتالي تحديدها للأعمال المناسبة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية و تقييم نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و ذلك بهدف البحث عن موقع تنافسي مستدام ضد القوى المنافسة، نجد أن كل هذه المفاهيم موجهة لتحديد الإستراتيجية في إطار موحد، حيث ترى دراستنا الحالية الإستراتيجية على أنها القرارات التي تتطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف و خطط المنظمة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية و تقييم نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

³⁴Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process, op cit, p 101.

المطلب الثالث: المستويات المختلفة للإستراتيجية

أكد (1980) Quinn أن وضع الاستراتيجيات بشكل جيد يساعد المنظمة على تخصيص مواردها للوضعية التي تجعلها متميزة عن غيرها و تضمن لها دورة حياة أطول، على أساس إمكانياتها الداخلية النسبية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط ضعفها³⁵. و بالتالي فإن المنظمة عندما تحدد إستراتيجيتها يقودها ذلك لاختيار مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) و تخصيص الموارد التي تسمح بالحفاظ على هذا النشاط و تطويره³⁶.

حسب (1994)³⁷ Margaret A. Abernethy & Cameron H. Guthrie،³⁸ Deepika Nath & Raimbourg⁴⁰، Michel, Kalika & Jouirou, Nihel, (2004)³⁹، D.Sudharshan,(1994) Philippe(2007)⁴¹، Mandy mok kim Man, (2009)⁴¹ يمكن تمييز عدة مستويات من الإستراتيجية: إستراتيجية المنظمات، إستراتيجية الأعمال، والإستراتيجيات الوظيفية. و اختيار إستراتيجية مناسبة يُعد الأهم قبل صياغة هذه الإستراتيجية، و وفقاً لـ (1987) Simons، و (1988) Govindarajan، فإن مسؤولية التصميم على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تكون فعالة. و على هذا الأساس فقد وُضعت العديد من الأنماط لدراسة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال التجارية، و من بين هذه الأنماط نجد تصنيف (1978) Miles and Snow⁴².

³⁵ Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), p204.

³⁶ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p11.

³⁷ Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design. *Accounting & Finance*, 34(2), p 51.

³⁸ Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), p43.

³⁹ Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 25-27 July, p 2.

⁴⁰ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit., p11.

⁴¹ Man, M. M. K. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management (18544223)*, 4(3), p207.

⁴² Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design, op cit, p 51.

1. إستراتيجية المنظمات

إستراتيجية المنظمات تتضمن اختيار مجالات النشاط الإستراتيجي و الأساليب لتنفيذ هذه الأنشطة. على المنظمة أن تقرر أولاً أين تريد أن تنمو، و إذا أرادت أن تدخل في أنشطة جديدة أو الانسحاب من بعض الأنشطة، الهدف هو خلق محفظة أعمال متوازنة. ثم يجب على المنظمة تحديد الطرق لكيفية تحقيق الاختيارات (الاستثمار في المعدات الجديدة، عمليات الاندماج و الاستحواذ، تصفية الأنشطة)⁴³.

أكد Michel Marchesnay,(2004)⁴⁴ أن إستراتيجية المنظمات تُفرض عادة من قبل الإدارة العليا، و التي تتطابق إلى حد كبير مع ما يسمى بـ "السياسة العامة". هذا المستوى الأول من الإستراتيجية يحدد ما ينبغي أن يكون لرجال الأعمال، و كيف ينبغي تنظيم الأنشطة وإدارتها. الإستراتيجية هي المسؤولة عن تحديد المهمة و الأهداف العامة للمنظمات، التحقق من صحة المقترحات الناشئة من مستويات الأعمال و المستويات الوظيفية وتخصيص الموارد للأولويات الإستراتيجية⁴⁵.

2. إستراتيجية الأعمال

إستراتيجية الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية هي التي تُحدد المناورات التي يجب على المنظمة أداءها، من أجل وضع نفسها بشكل إيجابي ضد منافسيها في قطاع معين، و ذلك من خلال تخصيص الموارد، الاستثمارات على وجه الخصوص، و وضع الإستراتيجية⁴⁶.

⁴³ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p11.

⁴⁴ Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*, op cit, p19.

⁴⁵ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*, op cit.p7.

⁴⁶ Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*. 4^{ème} édition, Dunod, paris, p 11.

إستراتيجية الأعمال تكون في المستوى الثاني و التي تعني الحفاظ على ميزة تنافسية في كل وحدة عمل إستراتيجي. إستراتيجية العمل أو الإستراتيجيات التنافسية تعني كيف أن المنظمة يمكنها أن تنافس في أعمال محددة أو صناعة معينة.

3. الإستراتيجية الوظيفية أو الإستراتيجيات التنفيذية

الإستراتيجية الوظيفية تكون على المدى القصير (أقل من سنة)، الهدف الموجه للقرارات وأعمال المنظمات تكون في المجالات الوظيفية المختلفة. حيث تتجسد هذه المجالات الوظيفية في التسويق، التشغيل، الإنتاج، التمويل، و الموارد البشرية. وتحتاج المنظمة للحفاظ على إستراتيجيتها التنافسية في كل مجال وظيفي من أجل دعم الأعمال التجارية و إستراتيجية المنظمات⁴⁷.

⁴⁷ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p7.

المبحث الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي

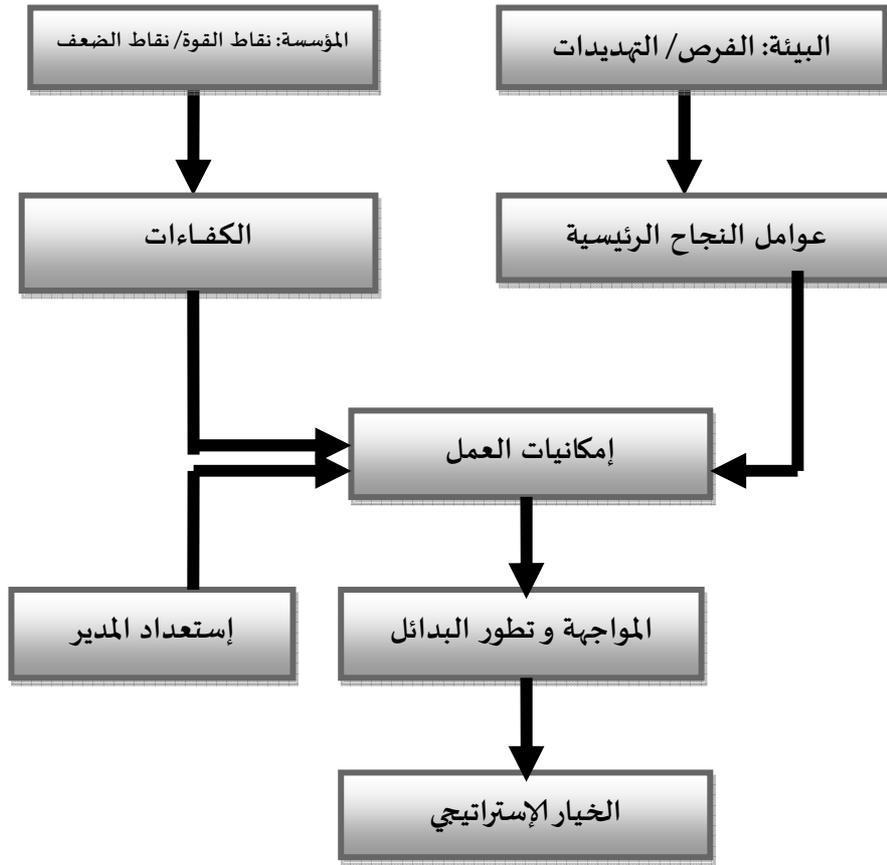
عندما تقوم المنظمة بدراسة بيئتها فإنها ستكون قادرة على دراسة الأماكن التي تحتلها في الصناعة، وبالطبع الأهمية الإستراتيجية لأعمالها في هذا القطاع. هذه الدراسات سوف تسمح للمنظمة بأن تأخذ بعين الاعتبار توازن القوى القائمة بين مختلف الجهات الفاعلة في هذا القطاع، في هذه المرحلة من العملية يُفترض بالإستراتيجي أن يكون لديه معرفة جيدة بـ :

- البيئة، أي فهم علاقات القوة بين الجهات الفاعلة؛
- الأهمية النسبية لكل من القوى الخمسة التي تؤثر على جميع المنظمات في القطاع؛
- التغيرات في الإتجاهات كما نعلم نسبية تحمل تهديدات و/أو فرص .

في هذه المرحلة من التحليل، من الطبيعي أن نسأل ما هي الفرص الموجودة أمام المنظمة لضمان إستدامتها في هذا القطاع . يؤدي هذا التحليل إلى تحديد المهارات من عدمها في المنظمة، دراسة نقاط القوة لديها و أيضا لفهم ما المعوقات التي تبطئ حركة المنظمة و التي من المرجح أن تمنع إختفاء التهديدات في البيئة، أو قد تعيق الفرص. ويسمى هذا الأسلوب "التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي" لمنهج **Michael Porter** (ما يسمى بتحليل هارفارد)، الذي يقوم على علاقات القوة مع المنافسين، و غالبا ما يقوم بدراسة نقاط القوة و الضعف في المنظمة والفرص و التهديدات الموجودة في البيئة⁴⁸. و غالبا ما يُقدم هذا التحليل باستخدام التمثيل رقم (1-2) التالي:

⁴⁸ Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3^{ème} édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, p182.

الشكل رقم (2-1) تحليل هارفارد



Source : Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3^{ème} édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, p183.

كما هو مبين في الشكل رقم (2-1) ، فقد تم تسليط الضوء على إمكانيات العمل الممكنة للمنظمة، بالنظر للأحداث غير المتوقعة في البيئة و المتمثلة في كل من الفرص و التهديدات، و الفرص الإستراتيجية للمنظمة التي تُحدثها المهارات التي لديها، حيث يتم تحديد عوامل النجاح الرئيسية، ثم يتم تقييم خيارات السياسة العامة مع الأخذ بعين الإعتبار رغبات القادة، هذه الخيارات الإستراتيجية تحقق الأهداف و تحدد السياسات الوظيفية و خطط العمل.

المطلب الأول: نموذج LCAG و مصفوفة SWOT

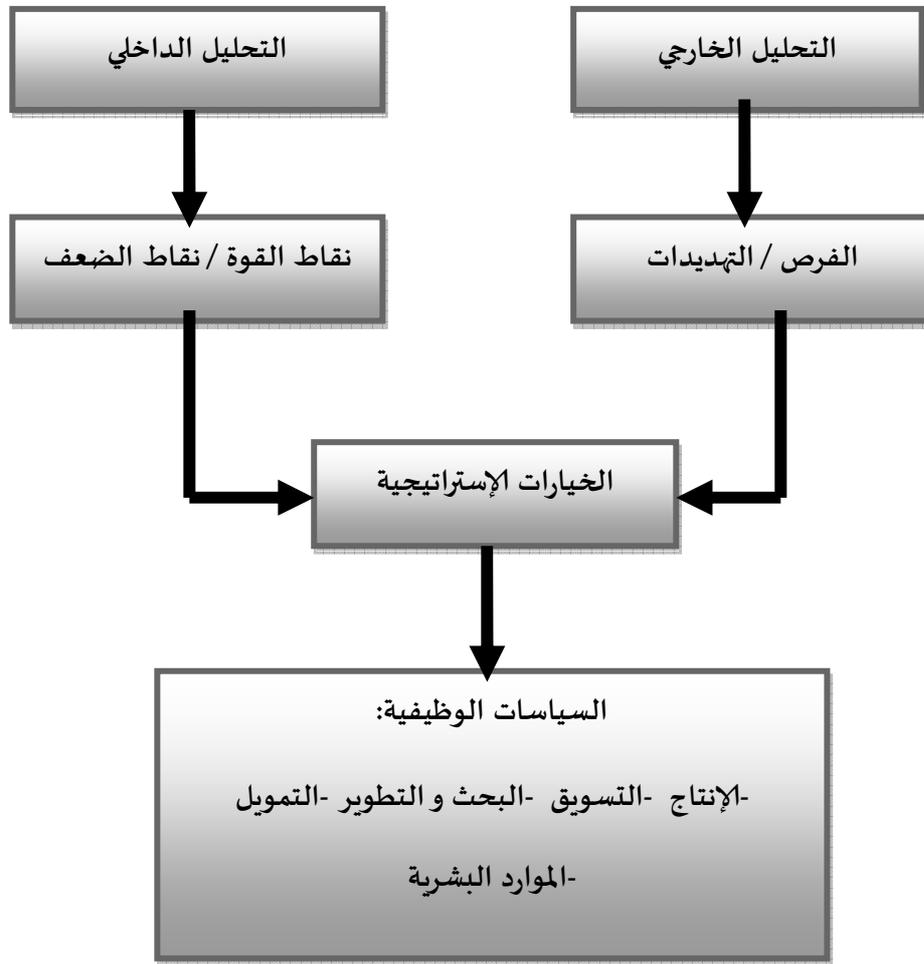
أولاً: نموذج LCAG

ظهرت النماذج الأولى من التحليل الاستراتيجي في الولايات المتحدة في الستينات، أشهرها مدرسة هارفارد للأعمال، حيث تم اقتراح نموذج للمرة الأولى في العمل و الذي يُعد كلاسيكي الآن من طرف الباحثين: (1965) Guth, Andrews, Christensen, Learned ، و الذي يعرف بنموذج LCAG (نسبة إلى الحرف الأول من إسم كل باحث)، دعوا إلى إنشاء التحليل الداخلي و الخارجي قبل القيام بالخيارات الإستراتيجية و تحديد السياسات الوظيفية.

نموذج LCAG يواجه البيئة التنافسية للمنظمة من خلال تقييم مهارات التكيف، و موارد المنظمة الخاصة، و القيود التي تفرضها البيئة، و هذه المواجهة بين التحليل الداخلي (المنظمة) والتحليل الخارجي (البيئة التنافسية) تتجلى في الإستراتيجية، التي هي ضمان لوجود تطابق وثيق بين كلا التحليلين، بالتركيز على تقييم نقاط القوة و الضعف من جهة المنظمة، تحديد الفرص و التهديدات في البيئة من ناحية أخرى، فإن هذا ما يحدد النموذج المعروف بالاسم المختصر "SWOT". و جاءت التطورات اللاحقة للتفكير في الإستراتيجية لتدعم هذا النموذج، لتوفير مزيد من إضفاء الطابع الرسمي عليه وكذلك التحليل الداخلي و الخارجي، وكذلك الروابط بين الأساليب، و النتائج من هذه التحليلات هي مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الممكنة⁴⁹. و لدينا الشكل رقم (1-3) التالي الذي يبين نموذج LCAG.

⁴⁹Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*, op cit,p12.

الشكل رقم (1-3): نموذج LCAG



Source : Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*. 4^{eme} édition, Dunod, paris, p12.

ثانيا: مصفوفة SWOT

مصفوفة "SWOT" هي أداة إستراتيجية من خلالها يتم تنفيذ التشخيص الإستراتيجي، تتأثر بمواجهة نقاط القوة و الضعف في المنظمة من جهة، و الفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية من جهة أخرى. و مزيج هذه العوامل يؤدي إلى استنتاج التوجهات الإستراتيجية، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة و ضمان أمنها⁵⁰.

⁵⁰ Edzoualiko, N. B. (2011). La strategie de diversification d'ITOYA: problemes et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), p55.

و تعني أيضا مقارنة نقاط القوة و الضعف في المنظمة مع التهديدات و الفرص البيئية الموجودة حاليا أو في المستقبل. وتم اقتراح هذه الطريقة من قبل الباحث من جامعة سان فرانسيسكو **H. Wehrich**. بالنسبة لـ **H. Wehrich** هذه الطريقة هي مقارنة وتقييم البدائل الإستراتيجية المحتملة، وبالتالي قام بتطوير مصفوفة المعروفة بإسم **WEHRICH** أو مصفوفة **SWOT**. وهذا يعني: **Threats - Opportunities - Weaknesses - Strengths** أي: التهديدات - الفرص - نقاط الضعف - نقاط القوة.

تُستخدم هذه المصفوفة لتصوير المواقف الممكنة للمنظمة في كل حالة، و يتم إحصاء عدد الحالات وتعقيدها للنظر فيها. **Wehrich** يحدد الجوانب الأربعة من المصفوفة، و العرض المبسط لهذه المقارنات يمكن أن يتم باستخدام محورين في الفضاء، كما يلي:

- المحور الرأسي : نقاط القوة / الضعف.

- المحور الأفقي : الفرص / التهديدات.

ونقطة إلتقاء هذين المحورين يمثل نقطة التوازن رمزيا، حيث التهديدات و الفرص هي كذلك قوى متوازنة كنقاط القوة و الضعف⁵¹.

يوفر تحليل **SWOT** أسس محددة لدراسة المنظمة في الوضع البيئي، كما توفر أساسا لاتخاذ القرارات و حل المشكلات⁵².

و بشكل عام فإن تحليل **SWOT** يلخص النتائج الرئيسية من التحليل البيئي و القدرة الإستراتيجية للمنظمة، و بالتالي يحدد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات، و يتم وضع القرارات الإستراتيجية عن طريق تقييم خصائص الصناعة و المنظمة: تحليل الآثار

⁵¹ Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*, op cit, p192.

⁵² Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. 9th Edition, Pearson, Paris, p545.

والبدء في تنفيذ الإستراتيجية لمعالجة نقاط الضعف و مواجهة التهديدات، استغلال نقاط القوة والفرص⁵³.

ثالثا: التحليل الداخلي و الخارجي

حسب نموذج LCAG يجب على المنظمة في البداية مواجهة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في البيئة. يمكن تقديم هذا التحليل ملخص في جدولين ، جدول خاص بالتحليل الداخلي والآخر خاص بالتحليل الخارجي، مجموع هذين الجدولين معروف بمصطلح تحليل SWOT (نقاط القوة /نقاط الضعف، الفرص /التهديدات).

أ-**التحليل الداخلي:** لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، يجب على المنظمة إجراء التحليل الداخلي. وينبغي أن يتضمن فحص موارد المنظمة و أنشطتها و الأداء⁵⁴ . و بالتالي نقاط القوة و الضعف الداخلية هي الأنشطة التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة و التي يتم تنفيذها بشكل جيد أو سيئ⁵⁵.

1-**نقاط القوة:** تتوافق مع العوامل التي تسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها.

2- **نقاط الضعف:** معينة في مناطق، حيث الأعمال التجارية من المرجح أن تواجه صعوبات في تقديم التقارير حول المنافسة⁵⁶.

ب- **التحليل الخارجي:** يهدف التحليل الخارجي إلى تحديد الفرص و التهديدات في البيئة، ويتعلق بالبيئة العامة (البيئة الجغرافية، الاقتصادية، المؤسسية، الطبيعية، التكنولوجية، و الثقافية) و البيئة التنافسية للمنظمة⁵⁷.

⁵³ Demonchy., Dimercurio., Janssen., Levy., & Sanogo. (2003). Outils de Strategie, Projet de Fin d'études. EISTI Option ICO, p52.

⁵⁴ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p39.

⁵⁵ David, F. R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases*. 13th edition, Pearson Publishing, South Carolina US, p 12.

⁵⁶ Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*, op cit, p546.

⁵⁷ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p39.

1-تعريف الفرصة: الفرصة هي أحد العناصر التي تتألف منها بيئة المنظمة التي يمكن استغلالها. في هذه الحالة، قيمة الفرصة تساهم في القدرة التنافسية للمنظمة.

2-تعريف التهديد: التهديد هو سمة من سمات البيئة التي تؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة (أو مجموعة من المنظمات). جميع المنظمات في نفس الصناعة هي أيضا معنية، و غالبا ما يكون التهديد يأخذ شكل تكنولوجيا جديدة، القرارات القانونية أو التنظيمية أو سلوك مبتكر⁵⁸.

رابعا: الخيارات الإستراتيجية

يجب أن تعتمد المنظمة على التحليل الداخلي و الخارجي المحقق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. يجب تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي الذي اقترح للحفاظ عليه، تطويره، أو التخلي عنه قبل اختيار سبل تحقيق الأنشطة المختارة.

خامسا: السياسات الوظيفية

على أساس الاختيارات الإستراتيجية المحددة يمكن للمنظمة تحديد سياسات وظيفية مختلفة: البحث و التطوير، الإنتاج، التسويق، التمويل، و الموارد البشرية⁵⁹.

⁵⁸Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*, op cit, pp37-38.

- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*, op cit, p546.

⁵⁹ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, p40.

المطلب الثاني : التحليل الخارجي

التحليل الخارجي هو عملية مسح و تقييم البيئة الخارجية للمنظمات، و هناك العديد من الميزات للتحليل الخارجي، و سيتم التركيز على التحليل البيئي الكلي. حيث نقصد بالبيئة الكلية هي مجموعة من العوامل المؤثرة التي ليست محدّدة للمنظمة أو الصناعة التي تعمل فيها، ولكن على الرغم من ذلك فإنها تؤثر عليها.

بغض النظر عن الصناعة، البيئة الخارجية هي معيار لبقاء و نجاح المنظمات. تحليل البيئة الخارجية مهم بالنسبة للباحثين و المنظمات لأنه يمكن أن يساعد الباحثين على فهم دوافع أنشطة المنظمة، و أيضا مساعدة المنظمة على اتخاذ إجراءات أكثر ملاءمة.

أولا: البيئة العامة

تتكون البيئة العامة من أبعاد في المجتمع التي تؤثر داخليا على الصناعة و المنظمات، و قد تشمل عدة قطاعات بيئية، مثل الديموغرافية، الاقتصادية، السياسية / القانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والعالمية. وعلى الرغم من أن المنظمات لا تتحكم مباشرة في البيئات العامة، إلا أنها يمكنها جمع المعلومات لفهم الوضع الحالي و التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، و تحليل هذه المتغيرات يسمح للمنظمة بتحديد الفرص و التهديدات الرئيسية⁶⁰.

تحليل PEST و المعروف بتحليل بيئة الاقتصاد الكلي وتشمل أربعة عوامل رئيسية هي: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، و التكنولوجية. العوامل السياسية تؤثر على استقرار بيئة الصناعة، وعدم اليقين يجعل من الصعب على المديرين تطوير الإستراتيجية، و بالتالي هناك حاجة إلى الاستقرار السياسي بالنسبة لهم. العامل الاقتصادي مثل النمو الاقتصادي، قضية البطالة، و أسعار الفائدة تؤثر على المنافسة في الصناعة. العامل الثقافي

⁶⁰ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p9.

الاجتماعي يؤثر على القوة الشرائية للمستهلك مثل الاتجاه الاجتماعي. عوامل تقنية مثل ابتكار جديد، سرعة الاتصال بشبكة الانترنت، صافي العمل و التغيير التكنولوجي، كلها عوامل تؤثر على سبل تنظيم تشغيل أعمالها. بشكل عام، هذا التحليل يركز على البيئة العامة لقطاع معين من الصناعة يشمل العملاء، الموردين، و المنافسين و التي ترتبط بعضها ببعض⁶¹.

ثانيا: البيئة التنافسية

بعد تحليل البيئة العامة، يجب على المنظمة أن تتظر أيضا في بيئتها التنافسية، و الهدف من ذلك هو تحديد العملية التي يجب على المنظمة أداءها من أجل تحسين موقعها في السوق. لتقييم جاذبية و هيكل السوق فإنه من المستحسن استخدام نموذج القوى التنافسية الخمس الذي اقترحه M.Porter .

1-نموذج القوى الخمس التنافسية: وفقا لـ (Porter 1980) ، فإن جاذبية السوق أو جزءا منه يمكن أن يتمتع بخمسة قوى: التنافس بين المنافسين الحاليين، و تهديد دخول منافسين جدد، التهديد من دخول منتج إحلال، قوة المساومة للموردين، و قوة المساومة للعملاء. وللوصول إلى موقف دفاعي جيد، يمكن التوقع من المنظمة أن تواجه تحولا ممكنا من القوى التنافسية يؤثر على توازن هذه القوى.

2-القوى الخمس التنافسية: يجب على المنظمة تقييم الأهمية النسبية لمختلف القوى التنافسية، قد تختلف في كل وظيفة من قطاعات الأنشطة، و هذه القوى الخمس هي:

أ- **التنافس بين المنافسين الموجودين:** شدة التنافس بين المنافسين الموجودين يعتمد أساسا على ديناميكية العرض و الطلب، عدد و حجم المنافسين و الاستراتيجيات التي تتبعها المنافسة.

⁶¹ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, Ibid, p10.

ب- **تهديد دخول منافسين جدد:** تهديد دخول منافسين جدد هو أقوى من حواجز الدخول الذي يكون ضعيفا، و أن سلوك المنافسين الموجودين لا يعتبر حاجزا بحد ذاته، و إنما حواجز الدخول قد تكون من طبيعة مالية و تجارية و تنظيمية، لكنها قد تتصل أيضا بالشروط المتعلقة بعملية تصميم الإنتاج و تسويق المنتجات، يمكن للمنافسين الحاليين أن يساهموا في إضعاف أو تقوية الحواجز أمام الدخول.

ج- **التهديد من دخول منتجات بديلة:** التهديد من دخول منتجات بديلة يعتمد على إمكانية استبدال المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة، بحيث يجب أن تُلبى هذه المنتجات الاحتياجات بنفس وظيفة المنتجات الحالية، أو تلبى نفس الاحتياجات التي عبر عنها العملاء.

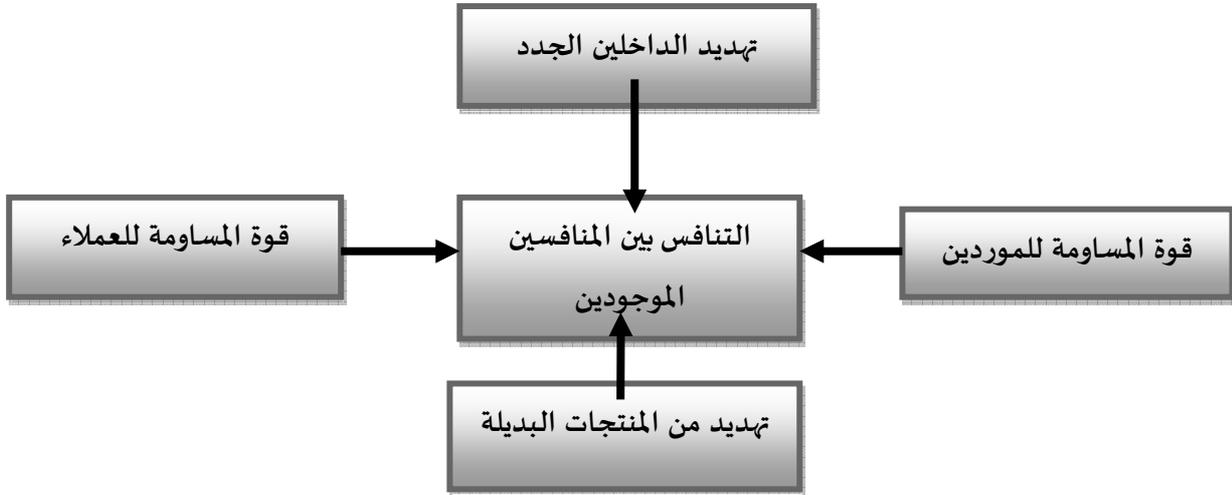
د- **قوة المساومة للموردين:** يرتبط الموقف القوي للموردين الذين جلبوا القوة التفاوضية لمختلف الموردين للمنظمة بالعدد و المهارات المحددة التي يمتلكها الموردين. إذا كان الموردين موجودين بوفرة و لهم قابلية للتبديل بسهولة، فإن قدرتهم على المساومة اتجاه المنتجين منخفضة. في هذه الحالة، الموردين لا يشكلوا تهديدا حقيقيا للمصنعين.

هـ- **قوة المساومة للعملاء:** موقف قوة العملاء يمكن أن يتعلق بالتوزيع، المستهلكين والمنظمات الأخرى. القدرة على التفاوض على التوزيع يعتمد على درجة تركيز نظام التوزيع وعدد من المصنعين الذين يقومون بتسويق نفس فئة المنتجات. المستهلكين و العملاء لديهم موقف قوي عندما يكون العرض وفير و ممكن أن يكون متباين⁶².

و الشكل رقم (1-4) التالي يبين نموذج القوى الخمس لـ Porter:

⁶² Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, pp54-56.

الشكل رقم (1-4): نموذج القوى الخمس لـ Porter



Source : Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). *Maxi fiches de stratégie*. Dunod, Paris, p26.

بالإضافة إلى نموذج M.Porter يوجد نموذج J.E.Austin وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، لأن نموذج Porter لتحليل الصناعة هو خاص بالدول المتقدمة (يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة)، ويزيد نموذج Austin على نموذج Porter عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، و الآخر إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس وهي العوامل الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الديموغرافية⁶³.

⁶³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 11.
- زعباط عبد الحميد و سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 11، 2012، ص 173.
- منتاوي محمد و غراية زهير. دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المطلب الثالث: التحليل الداخلي

التحليل البيئي يسمح للمنظمات التعامل مع حالة عدم التأكد و التغيرات في بيئتها. التحليل الداخلي هو عملية تقييم لموارد المنظمات و القدرات. ومن العوامل البيئة الداخلية نجد موارد المنظمة، و الخصائص التنظيمية، و سيتم التركيز على هذه العوامل لتحليل البيئة الداخلية.

أولاً: موارد المنظمة والقدرات الداخلية

المورد هو المدخلات المستخدمة من قبل المنظمات لخلق المنتجات و الخدمات، و القدرات هي مهارة المنظمات في استخدام مواردها لخلق السلع والخدمات، مزيج من الإجراءات و الخبرة التي تعتمد عليها المنظمة لإنتاج السلع و الخدمات.

يتم استخدام المنهج القائم على الموارد من قبل المنظمات، بحيث يساعدها على المنافسة مع منافس آخر أكثر كفاءة و فعالية. هناك نوعان مختلفان من الموارد، و هي الموارد الملموسة (التمويل)، و الموارد غير الملموسة (المعلومات، الثقافة، السمعة، و المعرفة)، و القدرة التنظيمية (مهارة الموارد البشرية، نمط الإدارة). الموارد البشرية هي الأصول الملموسة و القيمة في المنظمة. تجنيد و تحفيز و استبقاء الموظفين من ذوي المهارات و المواهب الكافية له تأثير كبير على تنفيذ الإستراتيجية.

ثانياً: الخصائص التنظيمية

أ- الثقافة: هي " الافتراضات و المعتقدات الأساسية " التي يتقاسمها أعضاء المنظمة التي تعمل دون وعي. القيم الشخصية لأصحاب الأعمال و المعتقدات لها تأثير كبير على ثقافة المنظمات. الثقافة هي أحد الأصول غير الملموسة للمنظمة التي من الصعب تقليدها، و يمكن للهيكلة و أسلوب الإدارة التنظيمية أن تؤثر على الثقافة.

ب- الهيكل التنظيمي: في بعض المنظمات، ليس لديهم هيكل تنظيمي رسمي. باستخدام الهيكل التنظيمي غير الرسمي، قد يعمل للإستجابة بسرعة في الأسواق و توقعات العملاء. العيب من الهيكل غير الرسمي هو أنه قد يعمل ضد مصالح المنظمة بأكملها، وقد يحمل معلومات غير دقيقة، و مقاومة للتغيير.

ج- القيادة: القيادة هي واحدة من العوامل الأساسية لنجاح الأعمال. و غالبا ما تتميز المنظمات بشخصية قوية و قيادة مدير المالك. المديرين المالكين يستخدمون الحدس أكثر من ذلك، في حين المديرين الآخرين يفضلون نهجا أكثر تنظيما و منطقية. و ينعكس الهدف الشخصي، و الخبرة الشخصية و الخلفية التعليمية على أسلوب الإدارة. المديرين في المنظمات الكبيرة يتصفون بأنهم لا يحبون المجازفة و يستخدمون المنهج من أعلى إلى أسفل لاتخاذ القرارات، في حين المديرين المالكين يميلون أكثر للمخاطرة في تبادل الأفكار و الرؤى و استخدام المنهج من أسفل إلى أعلى لإتخاذ القرار⁶⁴.

ثالثا: نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

سلسلة القيمة: مفهوم سلسلة القيمة وُضع من طرف (Porter 1986)، و هي أداة تساعد على تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة، يعني الأنشطة التي لديها ميزة من حيث التكلفة، القيمة و/أو الهامش مقارنة مع منافسيها⁶⁵، تُقسم المنظمة إلى تسعة أنشطة ابتدائية، مترابطة فيما بينها داخل السلسلة، و يمكن تقسيمها إلى فئتين: الأنشطة الرئيسية و الأنشطة المساندة، حيث الأنشطة الرئيسية حسب Porter هي أساس خلق القيمة.

⁶⁴ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, pp 10-11.

⁶⁵ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior Performance*. The free Press Edition, New York, p36.

- Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*, op cit, p81.

1-الأنشطة الرئيسية: تشير الأنشطة الرئيسية للخلق المادي وبيع المنتج، نقله لغاية العملاء و خدمته بعد البيع. وهي تنقسم إلى خمسة عناصر هي: الخدمات اللوجستية الداخلية، و الإنتاج، و الخدمات اللوجستية الصادرة و التسويق /المبيعات، و الخدمة.

2-الأنشطة المساندة (الدعم): أنشطة الدعم هي دعم للأنشطة الرئيسية و تغطية للبنية التحتية للمنظمة، و يشمل البنية التحتية لسلسلة القيمة كل من إدارة الموارد البشرية، و تطوير التكنولوجيا و المشتريات، و التي يمكن أن تدعم الأنشطة الرئيسية الخاصة أو جميع حلقات السلسلة⁶⁶.

المطلب الرابع: نماذج التحليل الإستراتيجي

نماذج التحليل الاستراتيجي تسمح بتقييم التوازن في محفظة أنشطة الأعمال للمنظمة. و كقاعدة عامة يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) على المصفوفة على أساس مؤشرين، الأول خارجي و الآخر داخلي للمنظمة، المصفوفات التي وضعتها الشركات الاستشارية: مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG1, BCG2)، MacKinsey، (ADL) Arther.D Little تهدف إلى تحسين تخصيص الموارد لمختلف مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS)، و توجيه الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.

أولاً: مصفوفة BCG1

مصفوفة BCG تظهر أكثر كأداة مساعدة (التشخيص)، كأداة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فهي أداة تحليلية تسمح بتحديد المواقع لكل منتج "محفظة". المنتجات تكون متوازنة إذا كانت متنوعة، و يستند النموذج على مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي (DAS) .

⁶⁶ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, pp64-65.

المؤشرات المستخدمة: النموذج الأول وُضع من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية (مصفوفة BCGI) يحدد مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) للمنظمة، مصفوفة على أساس معدل نمو السوق و الحصة النسبية في السوق.

أ-معدل نمو السوق: المحور الرأسي للمصفوفة يقيس معدل نمو القطاع الذي ينتمي لمجال النشاط، معدل النمو يختلف باختلاف دورة حياة السوق.

ب-الحصة النسبية في السوق: المحور الأفقي من المصفوفة يشير إلى حصة السوق النسبية التي تحتفظ بها المنظمة في كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي. حصة السوق النسبية (PdM) تتوافق مع نسبة المبيعات التي حققتها المنظمة في مجال معين من النشاط، مقارنة بالبيانات المسجلة في هذا المجال من النشاط من قبل أكبر منافس للمبيعات. المؤشر يسمح بتحديد الموقف التنافسي للمنظمة، و بشكل أدق المسافة بين المنظمة و أكبر منافس، كما يدل على هيكل التنافسية في السوق.

$PdM = \text{المبيعات المحققة من طرف المنظمة في مجال نشاط} / \text{المبيعات المحققة من}$

طرف أكبر منافس

و هناك أربعة أنواع من الأنشطة:

1- البقرة الحلوب؛ 2- النجوم الساطعة؛ 3- الكلاب السائبة؛ 4- النقاط الميتة.

ثانيا: مصفوفة BCG2

وضعت شركة الاستشارات مجموعة بوسطن الاستشارية نموذج تحليلي يأخذ في الاعتبار التغييرات في البيئة التنافسية من وجهات نظر المنظمة، تقوم المصفوفة على فكرة أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي تتوقع تغييرات السوق و تخلق مزايا تنافسية مهمة. النهج المقترح يأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن الربحية تعتمد على كل من الأسعار والتكاليف. المؤشرات المستخدمة: معايير تصنيف الأنشطة المختلفة التي تديرها المنظمة هي كسط السعر وميزة التكلفة.

أ- **كسط السعر**: من أجل بعض الأنشطة المعينة، يمكن للمنظمة أن تحصل على كسط السعر، حيث أن العملاء على استعداد للدفع للحصول على المنتجات المطلوبة. يختلف كسط السعر مع الميزة التي يتوقعها العملاء للمنتجات من حيث: الجودة، الصورة، التصميم، الخدمات. و يمكن لهذه الصفات أن تميز العروض المقترحة مقارنة مع المنافسة.

ب- **ميزة التكلفة**: من أجل الأنشطة الأخرى، قد يكون للمنظمة ميزة من حيث التكلفة. هذه الميزة يمكن الحصول عليها بفضل تحقيق وفورات الحجم و تأثير التجربة.

مصفوفة BCG1 تطبق أساسا على حجم الصناعات، مصفوفة BCG2 تسمح بتطوير إستراتيجيات تقوم على هيكل البيئة التنافسية.

ثالثا: مصفوفة Mckinsey

مصفوفة MacKinsey وُضعت في الولايات المتحدة لشركة جنرال إلكتريك، تستند على معايير مركبة، و بالتالي تعطي رؤية أكثر تفصيلا و أكثر شمولا للواقع عن مصفوفات BCG1 و BCG2.

المعايير المستخدمة: تستند مصفوفة MacKinsey على معيارين: جاذبية السوق و اختصاص المنظمة. تتميز هذه المعايير بثلاث مستويات: عالية، متوسطة، و منخفضة.

أ- **جاذبية السوق:** جاذبية السوق هو نتيجة لترجيح العوامل المختلفة مثل حجم السوق، معدل نمو السوق، معدل متوسط هامش الربح الإجمالي، توقعات الابتكار التكنولوجي و أهمية الاستثمار لدخول السوق أو البقاء ثابتة.

ب- **اختصاص المنظمة:** يتم تقييم الكفاءة للمنظمة (أو القدرة التنافسية المحتملة للمنظمة) في السوق على أساس مجموعة من المعايير مثل حصتها في السوق، أهمية الموارد المالية، التكنولوجية و البشرية التي يمكن أن تخصص تكاليفها على التكلفة و الجودة و أصالة المنتجات، صورتها و سمعتها، و العلاقة القائمة مع الموزعين والمتخصصين و المستخدمين⁶⁷.

رابعا: مصفوفة ADL

المصفوفة وضعتها الشركة الاستشارية Arther.DLittle (ADL) تسمح بتحديد مواقع الأنشطة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية للنجاح المعتمدة من قبل المنظمة.

المؤشرات المستخدمة: تستند مصفوفة ADL على عاملين: دورة حياة السوق والوضع التنافسي للمنظمة.

⁶⁷ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, Ibid, pp70-77.

- Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*, op cit, pp270-277.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*. Berti Edition, Alger, pp141-146.

أ- **دورة حياة السوق:** يستند مفهوم دورة الحياة على ثلاثة افتراضات رئيسية هي: الاستراتيجيات المناسبة مختلفة في كل خطوة، كل سوق لديه دورة حياة محددة، المبيعات المحققة مختلفة وفقا لكل مرحلة من مراحل الدورة. دورة حياة السوق يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل: التمهيديّة، النمو، النضج، والانخفاض. منحني دورة حياة السوق عادة ما يعبر عن تطور المبيعات.

ب- **الوضع التنافسي:** الوضع التنافسي للمنظمة يعتمد على درجة التمكن من عوامل النجاح الرئيسية (CSF). يمكن أن يكون للمنظمة مركز مهيم قوي مواتي، مدافعة أو هامشية. عوامل النجاح الرئيسية يمكن تعريفها بأنها أحد العناصر التي تسمح للمنظمة بتحقيق النجاح في السوق، فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار الميزة التنافسية التي تحتفظ بها المنظمة و مصادر الحصول على هذه الميزة التنافسية⁶⁸.

⁶⁸ Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*, op cit, pp79-82.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 147.

المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي و الخيار الإستراتيجي

المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي

إن عملية الإدارة الإستراتيجية توفر إطارا للتفكير الاستراتيجي، وهو أساسا هاما في محاولة وضع مفاهيم التفكير الإستراتيجي. في سنة 1990 تطور النموذج بظهور التفكير الاستراتيجي لمساعدة وتسهيل التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية. تطور النموذج من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية في التفكير الاستراتيجي ليعكس الاقتصاد⁶⁹.

التفكير الإستراتيجي كان مشكلة بغض النظر عما إذا كان للمنظمات نظام تخطيط إستراتيجي رسمي أو تستخدم منهجا غير رسمي. القدرة على التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات أمر بالغ الأهمية، لتبقى قادرة على المنافسة في بيئة متزايدة الاضطراب و العالمية. فوجهة النظر تؤول إلى معرفة التفكير الإستراتيجي، و أهمية أن يكون لدى المنظمات تفكير إستراتيجي.

فمن المفترض، أن المدراء الذين يفكرون استراتيجيا لا بد أن يتصرفوا على نحو أكثر فعالية في التعامل مع المستقبل. في الواقع، تحديات الإدارة تؤدي إلى اختبار أطر المنظمة، السياسات والإجراءات داخل المنظمات تهدف إلى التعامل معها. فالمهمة الرئيسية للمديرين هو تحديد متى يتم تطبيق هذه الأطر المعمول بها من سياسات و إجراءات، أو تجاهلها و تطوير حلول جديدة. التفكير الاستراتيجي يسهل هذه العملية و هناك ثلاث تغيرات رئيسية لابد منها:

- تغيير مفهوم الإستراتيجية؛

- تغيير عملية التركيبات الإستراتيجية؛

- أدوات جديدة للتحليل الإستراتيجي⁷⁰.

⁶⁹O'Shannassy, T. (1999). *Lessons from the evolution of the strategy paradigm*, op cit, p10.

⁷⁰ Sharifi, E. (2012). Strategic thinking; a practical view. *Ideal Type of Management*, 1(1), 71-84, pp 72-74.

1-تصنيف التفكير

هذا التصنيف من التفكير يحدد النوع الأنسب من التفكير للمفكرين الإستراتيجيين في ظل ظروف مشتركة بين المنظمات و البيئات المختلفة. يُشكل هذا النوع من التفكير نمط من التفكير المنفصل ضد أنواع أخرى من التفكير مثل التفكير المنهجي و التفكير الحدسي، والتفكير التحليلي و هكذا.

المفكر الاستراتيجي يحلل نقديا الماضي لفهم الاتجاهات البيئية غير المؤكدة، مما يؤدي إلى تغيير المستقبل نحو الماضي، المفكر المبدع يخلق أفكار جديدة و هياكل من الاتجاهات التاريخية.

2-تعريف التفكير الإستراتيجي

ليس هناك اتفاق في الأدبيات على أن التفكير الاستراتيجي هو "استخدام القياس و التشابه النوعي لتطوير أفكار جديدة وتصميم الإجراءات على أساس التعلم الجديد " ، و هذا يختلف عن التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على تتبع القواعد المبرمجة مسبقا.

وقد اقترح بعض المفكرين أن التفكير الإستراتيجي هو مجرد التفكير في الإستراتيجية. وفقا لذلك، لم تكن الحاجة للتفكير الاستراتيجي كبيرة. هذا يعني التحسين المستمر (في التخطيط الإستراتيجي) وتغييرا عميقا في طبيعة التخطيط الإستراتيجي، بحيث يكون أكثر ملائمة للإشارة إلى أنها الإدارة الإستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي. محاولة تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه نوع من نسخة جديدة ومحسنة من التخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي إلى ارتباك كبير في محاولة للتوضيح الكامل لآثار المترتبة عن التفكير الإستراتيجي في أنقى معانيها⁷¹.

⁷¹ Sharifi, E. (2012). Strategic thinking, op cit, pp 74-77.

و قد أكد Mintzberg(1994) على أن هناك فرق واضح بين التفكير الاستراتيجي و مفاهيم أخرى، فالتخطيط الإستراتيجي ليس التفكير الاستراتيجي، و إنما التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي ينبغي أن تحدث بعد التفكير الإستراتيجي⁷².

3-مستويات التفكير الاستراتيجي

هذا المنهج يركز على المجال الجزئي للفرد و الجماعات مع التركيز على المجال الكلي للتنظيم وسياقه، فهو يعترف بتأثير الخصائص الفردية و العكس بالعكس، تأثير السياق التنظيمي على التفكير الفردي و السلوك. و التفكير الإستراتيجي يتجلى في مستويين مختلفين: المستوى الفردي و المستوى التنظيمي.

أ-التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي

التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. فهم شامل للمنظمة وبيئتها؛ 2. الإبداع؛ 3. رؤية لمستقبل المنظمة.

ب-التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي

يوفر المستوى التنظيمي السياق للفرد الذي يمكنه أن يحدث التفكير الإستراتيجي، فالمنظمة تحتاج إلى

إنشاء الهياكل و العمليات و الأنظمة التي:

1- تعزز الحوار الاستراتيجي الجاري بين الفريق العلوي؛

2- الاستفادة من البراعة والإبداع من كل فرد موظف⁷³.

⁷² Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114, p107.

⁷³ Sharifi, E. (2012). Strategic thinking, op cit, pp81-82.

المطلب الثاني: الخيار الإستراتيجي

الخيار الإستراتيجي هو مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية، و الذي حظي باهتمام الباحثين لأن له علاقة بأداء المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها في المستقبل بعد الاختيار الإستراتيجي المناسب من بين العديد من البدائل الإستراتيجية وفقا للمتغيرات الداخلية و الخارجية.

1- مفهوم الخيار الإستراتيجي

لقد تم تعريف منظور الخيار الإستراتيجي من قبل (Child 1997) كعملية التي تسمح لأصحاب السلطة داخل المنظمة لتقرير الإجراءات الإستراتيجية . أكد Child على أن " أصحاب السلطة في المنظمات لديهم صلاحية في تحديد البيئة التي سوف تعمل فيها المنظمة، مع وضع معايير الأداء لاستخدامها و التصميم الهيكلي للتنفيذ". برهن (Child 1997) على أن الخيار الإستراتيجي يُسلط الضوء على الدور النشط للمدراء الذين لديهم القدرة على التأثير على هيكل منظماتهم من خلال العملية السياسية. و تقترح نظرية الخيار الإستراتيجي أن خصائص المديرين المتعلقة بقيمهم و الالتزامات تلعب دورا هاما في تحديد الإجراءات التنظيمية⁷⁴.

يؤكد Child(1972) بأن الخيارات الإستراتيجية للمديرين تُحدث فرقا، و أن أهم هذه الخيارات هي تلك التي يتم إجراؤها في محاولة لـ "تطابق" إستراتيجيات المنظمة مع تغير الظروف البيئية من أجل الحفاظ على أو تحسين المواقف التنافسية⁷⁵.

حاول Child(1972) مع مجموعة من الباحثين أمثال (Bourgeois 1980) ، (Lenz 1981) ، (rebiniak and Joyce 1985) التأكد من تأثير الخيار الإستراتيجي على البيئة و الهيكل من أجل

⁷⁴ Maktouf, M. B. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation responsable*, 5(2), p 44.

⁷⁵ Reger, R. K., Duhaime, I. M., & Stimpert, J. L. (1992). Deregulation, strategic choice, risk and financial performance. *Strategic Management Journal*, 13(3), p 190.

تجنب الحتمية، في حين نجد (1974) Rumelt، (1973) Channon، (1962) Chandler وغيرهم قاموا بتحليل العلاقات بين الإستراتيجية و الهيكل فقط⁷⁶ .

الخيار الإستراتيجي عادة ما يتضمن ليس فقط إنشاء الأشكال الهيكلية و لكن أيضا لمعالجة الميزات البيئية واختيار معايير الأداء ذات الصلة، و بالتالي فهو يمتد إلى السياق الذي تعمل فيه المنظمة، فعملية ممارسة الخيار الإستراتيجي تنطوي على تقييم مسبق للوضع⁷⁷ .

أعطى (1972) J.Child الحجج الرئيسية في تحليله الأصلي وناقش إمكانية اندماج نظرية الخيار الإستراتيجي ضمن حقل نظريات المنظمة. فمنظور الخيار الإستراتيجي من وجهة نظره يركز على ثلاث أفكار أساسية حول طبيعة الوكيل و الإختيار ('الوكالة و الإختيار')، طبيعة البيئة، و العلاقات بين الجهات الفاعلة في المنظمة و البيئة. فيما يتعلق بالفكرة الأولى، يجب فهم القيود على الإختيار التقديري للعامل كتعبير عن حتمية العمل، أو العملية السياسية بين المنظمات في حالة نقص المعلومات. فيما يخص الفكرة الثانية، يُعتبر العمل محدود من قبل الهياكل المادية، العلائقية و المعرفية، التي تشارك في التنظيم وعلاقتها بالبيئة. و الفكرة الثالثة، نظرية الخيار الإستراتيجي تعترف بالأبعاد الذاتية و الموضوعية، ليس فقط الإجراءات التي تتخذها السلطة الإدارية وتقييماتها الخاصة بالحالات، و لكن أيضا لأن الجهات الفاعلة تشارك في العلاقات مع الأطراف الخارجية. من هذه الفرضيات، فالمساهمة الحالية لمنظور الخيار الإستراتيجي تقوم على الاعتراف بالمفارقات الأساسية للحياة التنظيمية التي تقدمها وآفاق

⁷⁶ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores, op cit, p 70.

⁷⁷ Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), pp 1-2.

التكامل الموجود بين مختلف النماذج. يخلص Child على قدرة نظرية الخيار الإستراتيجي لإثراء نظريات التعلم التنظيمي و النظريات التطورية⁷⁸.

تعددت آراء الكتاب و الباحثين في توضيح مفهوم الخيار الاستراتيجي، فيرى MC.Glashan(1987) بأن الخيار الاستراتيجي هو القرار الناتج عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، و الفرص والتهديدات الخارجية⁷⁹. وينظر Glueck and Jauch(1988) إلى الخيار بأنه القرار الذي يتم اتخاذه للاختيار بين البدائل الإستراتيجية المحدودة، و الذي يلبي أهداف المنظمة بشكل أفضل من البدائل الأخرى⁸⁰.

و أكد Johnson & Scholes(1996) أن المنظمة تحدد خيارها الإستراتيجي من خلال ثلاث خطوات هي: تحديد البدائل الإستراتيجية، تقييم البدائل الإستراتيجية، تحديد الخيار الإستراتيجي، و هو أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة. و قد اعتمد Johnson and Scholes(1993) في تعريفه للخيار الإستراتيجي الذي يجري اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الإستراتيجي هو مخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة لاختيار الأفضل منها، و ذلك لتحديد مجال المنظمة و مسارها الإستراتيجي⁸¹، أما Thompson(1994) فالخيار الإستراتيجي بالنسبة له هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار⁸². أما الخيار الإستراتيجي بالنسبة لـ Macmilla and Tompoe هو مفتاح تحقيق نجاح المنظمة و الذي يضمن نجاحها المستقبلي، و عليه لا يوجد خيار إستراتيجي

⁷⁸ Bréchet, J. P., & Desreumaux, A. (2007). Une «Project-Based View» pour le «Strategic Choice». *Revue Sciences de Gestion*, (64), pp 384-385.

⁷⁹ McGlashan, R., & Singleton, T. (1987). *Strategic Management*. Merrill Pub, p128.

⁸⁰ Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. 3rd edition., McGraw-Hill BookCo., Inc New York, p263.

⁸¹ Johnson, G., & Scholes, K. (1996). *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*. Prentice-Hall International, p 14.

- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. 3rd edition, prentice Hill, Internative, p 244.

⁸² Thompson, J. L. (1994). *Strategy Management: Awareness and change*. 2nd, chapman-Hill publishing, p 606.

مثالي يصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في ظروف مختلفة، و إنما يوجد إستراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة⁸³.

الخيار الإستراتيجي بالنسبة لـ **بن حبتور (2004)** هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة، من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف⁸⁴.

و على أساس ما تقدم يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها، و الذي يحقق أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها المستقبلي، على أساس استغلال نقاط القوة الداخلية واغتنام الفرص الخارجية و تجنب التهديدات المحتملة مع ضمان الدقة في التنفيذ.

2- طبيعة الخيارات الإستراتيجية

لتوجيه القرارات الإدارية، يجب على هذه الأخيرة أن تكون متكاملة في المنظور العام للإستراتيجية. نجاح المنظمة يتم بناءه بمرور الزمن، فمن الضروري تحليل خصائصها في الوقت الحاضر بالاعتماد على ماضيها، بحيث أن الإستراتيجية تنتج من الطريقة التي تخطط بها المنظمة في المستقبل من خلال توقع التغيرات في البيئة، و هذا كله لتحديد الخيارات، والتي هي نماذج من التحليل الإستراتيجي، فالتفكير في الخيار الإستراتيجي يركز أولاً على اختيار مجال النشاط، ثم على الطريقة لاعتمادها، و وفقاً للوضعية التي تأخذها المنظمة في بيئتها و الاتجاهات التي تريد أن تتطور فيها، يمكن التمييز بين عدة فئات من الخيارات الإستراتيجية.

⁸³ Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *strategic management: process, content and implementation*. oxford university press, New York, pp 140-142.

⁸⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 255.

إعادة تعيين أو تكيف الإستراتيجية يتطلب خيارات على عدة مستويات:

- * اختيار مجالات للتنمية (مصادر الميزة التنافسية)؛
- * اختيار أنواع الإستراتيجيات (كيفية الحصول على ميزة تنافسية)؛
- * تخصيص الموارد (خطة الاستيلاء على ميزة تنافسية)؛
- * استجواب و اختيار إستراتيجية جديدة هو ما نسميه التشخيص الإستراتيجي⁸⁵.

3- المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة

ينظر المنافسون عادة إلى الوضع الإستراتيجي للمنظمة الرائدة، و ذلك لتعديل صناعتهم الحالية أو التوسع بإضافة أنشطة و خدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات هذه المنظمة الرائدة، وبالتالي فإن كل منظمة تسعى للمفاضلة بين البدائل المتاحة للأسباب التالية:

- * عدم الإضرار بصورة و سمعة المنظمة؛
- * عدم المرونة، حيث أن كل وضع إستراتيجي له مجموعة من الأنشطة المناسبة له، و هذه الأنشطة تتطلب مُدخلات قد يكون بعضها غير مرن كإعادة تأهيل القوى العاملة أو تعديل النظم و السياسات و الأساليب الإدارية؛
- * تركيز الموارد و الجهود باختيار أسلوب للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات و تركيز استخدام الموارد، و من هذا نجد أن جوهر المنافسة يقوم على تحديد و اختيار تفضله المنظمة⁸⁶.

⁸⁵ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 137-140.

⁸⁶ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص37.

4- العوامل التي تُؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل

الإدارة الإستراتيجية عند بحثها عن الخيارات تسعى للحصول على البديل الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و من العوامل التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية الاختيار مايلي:

*الأهداف: تحدها إدارة المنظمة و تسعى هذه الأخيرة لانجازها، و هي الخطوة الأولى في عملية صياغة الإستراتيجية المناسبة.

*القيود الخاصة بالفرص و مخاطر البيئة: عند اختيار البدائل لابد من الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية سواءا العامة أو الخاصة، بحيث يجب على المنظمة استغلال الفرص التي هي أمامها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تملكها، و كذلك الأخذ بعين الاعتبار المخاطر و المعوقات و تجنبها أو محاولة التقليل من آثارها.

*القيود المتعلقة بنواحي القوة و الضعف الخاصة بالمنظمة: عند اختيار البدائل الإستراتيجية يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية الخاصة بها بجميع أبعادها الإنتاجية و التسويقية والتمويلية و ما يخص الموارد البشرية و التنظيمية، و على هذا الأساس تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

*قيم الإدارة و أخلاقياتها و المهارات الإدارية المتاحة: يتوقف اختيار البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية و التنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، و كذا على اتجاهاتهم و ميولهم⁸⁷.

⁸⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 226.

المطلب الثالث: النماذج الإستراتيجية

المنافسة هي أساس نجاح أو فشل الأعمال، و بالتالي هناك حاجة إلى إستراتيجية تنافسية للمنظمة من أجل البقاء والنمو بشكل متتابع في سوق تنافسية. وذكر Porter (1985) أن الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية هي قيادة التكلفة، التمايز، و التركيز. و بالتالي سيكون من الأفضل اختيار واحدة من الإستراتيجيات من أجل تجنب نتيجة ضعف الأداء بسبب استخدام العديد من الأنشطة في الوقت نفسه⁸⁸.

كما أن Miles and Snow لهما نوع آخر من الإستراتيجيات، كما Mintzberg، كما Ansof، Anderson، Glueck و غيرهم. كل له إستراتيجية محددة، و لكن الأهم بالنسبة للمنظمة هو كيفية الإختيار لتأخذ شكل محدد في البيئة التي تنافس فيها، الذي من خلاله يتم تحقيق الهدف الأساسي و المتمثل في البقاء والنمو و الاستمرار.

في هذا المجال يتفق عدد من الكتاب والباحثين و منهم Glueck and Jauch(1988)⁸⁹ ، Boseman and Phatak(1989)⁹⁰ ، Pitts and Lei(1996)⁹¹ ، Johnson and Scholes(1997)⁹² ، Wheelen and Hunger (1997)⁹³ ، Grant (1998)⁹⁴ ، Macmillan and Tampoe (2000)⁹⁵ ، David(2001)⁹⁶ ، Daft(2001)⁹⁷ في الياسري (2005)⁹⁸ ، R. Miles and C. Snow (1978)⁹⁹ ، Mintzberg, H(1973)

⁸⁸ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p 13.

⁸⁹ Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1988). *Business Policy and Strategic Management*, op cit, p 219.

⁹⁰ Boseman, G., & Phatak, A. (1989). *Strategic Management*. 2th edition, New York, John Wiley, p66.

⁹¹ Pitts, R., & Lei, D. (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Co, USA, pp 125-127.

⁹² Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategic: Text and cases*. 4th edition., Europe, Prentice-Hall, pp 11-12.

⁹³ Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (1997). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Publishing Co, Inc, pp 205-207.

⁹⁴ Grant, R. M. (1998). *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, techniques, applications*. 3rd edition., London: Blackwell, pp 190-191.

⁹⁵ Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *strategic management: process, content and implementation*, op cit, pp142-144.

⁹⁶ David, F. R. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*, 8th edition, Prentic-Hall, New Jersey, p 180.

⁹⁷ Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south – western college publishing of thomosn learning .USA, pp 58-62.

⁹⁸ أكرم محسن مهدي الياسري، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء - مدخل مفقي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2005، ص 46.

¹⁰⁰ ، D.Miller (1988) ¹⁰¹ ، بأن هناك نماذج شائعة للخيار الإستراتيجي، ويبين الجدول رقم (1-1)

أبرز هذه النماذج و مستوى الإستراتيجية الذي يقع فيه النموذج مع إستراتيجياته الفرعية.

جدول رقم (1-1): نماذج الخيار الإستراتيجي

النموذج	مستوى الإستراتيجية الذي يقع فيه النموذج	الإستراتيجيات الفرعية للنموذج	الدراسة
Ansoff, 1965	إستراتيجية الأعمال	ويضم أربع إستراتيجيات تدعى إستراتيجيات النمو: -التغلغل السوقي -التطوير السوقي -تطوير المنتج - التنوع	Macmillan & Tampoe, 2000:136-137
Mintzberg, 1973	إستراتيجية الأعمال	ويضم هذا الخيار ثلاثة أنماط: -الريادي -التكيفي -التخطيطي	Mintzberg, 1974:44
Anderson & Paine, 1975	إستراتيجية المنظمة	قُدّم النموذج على شكل مصفوفة تضم بعدين أساسين: (نظري) الإدراك الإداري للاستقرار وعدم الاستقرار البيئي. الحاجة (العالية والمنخفضة) للتغير الداخلي.	Anderson & Paine, 1975 : 811-22
Utterback and Abernathy (1975)	إستراتيجية الأعمال	ويضم ثلاث إستراتيجيات تنافسية: -تعظيم الأداء -تعظيم المبيعات -تقليل التكلفة	(Kerem Sumer, 2012 :105) استنادا إلى Utterback, J.M., & Abernathy, W.J. (1975).
Miles & Snow,1978	إستراتيجية الأعمال	تتمثل إستراتيجيات النموذج بأربعة خيارات إستراتيجية: - المنقبة - المدافعة - المحللة - المُستجيبة	(R.E. Miles, C.C. Snow,1978), (Hodge&Anthony,1991), (J. A. Parnell and M. Menefee, 1995), (F. A. P. Gimenez,2000), (Daft, 2001) (Antonio A.S and Gregorio S,M 2005), (N. Da Silva, and all,2010), (V.Gnjidić,2014)
Hofer and Schendel (1978)	إستراتيجية الأعمال	و تتمثل في: -الحصة المتزايدة، -النمو.	(Kerem Sumer, 2012 :105) استنادا إلى Hofer, C. W., & Schendel, D. E, (1978).

⁹⁹ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), p548.

¹⁰⁰ Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), p44.

¹⁰¹ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), pp. 280-283

	<p>Profit -الربح، Turnaround -التحول، Market concentration -تركيز السوق، Asset reduction and liquidation -تخفيض الأصول والتصفية</p>		
<p>Glueck,1980:222; Weelen & Hunger, 1989: 205; Rue & Holland,1989:3</p>	<p>تتمثل استراتيجيات النموذج بأربعة خيارات إستراتيجية: Growth - النمو Stability -الاستقرار (الثبات) Retrenchment - الانكماش (التراجع) Combination - المركبة (المختلطة)</p>	<p>إستراتيجية المنظمة</p>	<p>Glueck, 1980</p>
<p>Porter,1980:34-40; Macmillan & Tampoe, 2000:143; Daft, 2001: 59; David, 2001: 179-82</p>	<p>ويضم ثلاث إستراتيجيات تنافسية: Low-Cost Leadershipe - قيادة الكلفة المنخفضة Differentiation - التمايز Focus - التركيز</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Porter, 1980</p>
<p>إلى (Kerem Sumer, 2012:106) استنادا إلى Wissema, J.G., Van Der Pol, H.W., (& Messer, H.M,1980)</p>	<p>تتمثل إستراتيجيات النموذج في: Explosion -انفجار، Expansion -توسع، Continuous growth -النمو المستمر، Slip - الهبوط،، Consolidation -الدمج، Contraction -الانكماش</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Wissema et al.(1980)</p>
<p>إلى (Kerem Sumer, 2012:106) استنادا (Miles and Cameron, 1982)</p>	<p>تتمثل إستراتيجيات النموذج في: Domain defense -الإستراتيجية الدفاعية، Domain offense - إستراتيجية الهجوم ، Domain creation - إستراتيجية الخلق</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Miles and Cameron (1982)</p>
<p>Burgelman,1984:155</p>	<p>يُقدم النموذج نوعين من السلوك الاستراتيجي: Induced -السلوك الاستراتيجي المُحفز Autonomous -السلوك الاستراتيجي المستقل</p>	<p>التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال</p>	<p>Burgelman, 1984</p>
<p>Chaffee,1985: 89-98</p>	<p>ويضم ثلاثة أنواع للإستراتيجية: Linea -الإستراتيجية الخطية Adaptive -التكيفية Interpretive -التفسيرية</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Chaffee, 1985</p>
<p>إلى (Kerem Sumer, 2012:106) استنادا Schuler, R.S., & Jackson, (S.E,1987)</p>	<p>ويضم ثلاثة أنواع للإستراتيجية، Innovation -الابتكار Quality enhancement -تعزيز الجودة Cost reduction -خفض التكاليف</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Schuler and Jackson (1987)</p>
<p>إلى (Kerem Sumer, 2012:106) استنادا Miller, D. 1988)</p>	<p>ويضم ثلاثة أنواع للإستراتيجية، Differentiation -التمايز، Cost leadership -قيادة التكلفة،</p>	<p>إستراتيجية الأعمال</p>	<p>Miller (1988)</p>

	التركيز، Focus ندرة الأصول Asset parsimony		
استنادا إلى (Kerem Sumer, 2012 :107) (Mintzberg, H1988).	<p>تتمثل إستراتيجيات النموذج في:</p> <p>-التمايز حسب الصورة Differentiation by image</p> <p>-التمايز حسب التصميم، Differentiation by design</p> <p>-التمايز حسب الجودة، Differentiation by quality</p> <p>-إستراتيجية الدعم Support</p> <p>-تمايز السعر، Differentiation by price</p> <p>-إستراتيجية اللاتمايز Undifferentiation</p>	إستراتيجية الأعمال	Mintzberg (1988)
استنادا إلى (Kerem Sumer, 2012 :107) (Venkatraman, N,1989).	<p>ويضم ستة أنواع للإستراتيجية:</p> <p>-الإستراتيجية العدوانية، Aggressiveness</p> <p>-التحليل، Analysis</p> <p>-الدفاعية، Defensiveness</p> <p>-المنفعة في المستقبل (المستقبلية)، Futurity</p> <p>-الاستباقية، Proactiveness</p> <p>-المخاطر Riskiness</p>	إستراتيجية الأعمال	Venkatraman (1989)
استنادا إلى (Kerem Sumer, 2012 :103) (Thompson and Strickland ,1999)	<p>ويضم أربعة أنواع للإستراتيجية:</p> <p>-قيادة التكلفة، Cost leadership</p> <p>-التمايز، Differentiation</p> <p>-التركيز، Focus</p> <p>-أفضل ممون وبتكلفة أقل Best cost provider</p>	إستراتيجية الأعمال	Thompson and Strickland (1999)
استنادا إلى (Kerem Sumer, 2012 :103) (Kim and Mauborgne ,1999)	<p>و تتمثل إستراتيجية الأعمال في:</p> <p>-قيمة الابتكار Value innovation</p>	إستراتيجية الأعمال	Kim and Mauborgne (1999)
استنادا إلى (Kerem Sumer, 2012 :103) (Hitt et al. ,2007)	<p>ويضم أربعة أنواع للإستراتيجية:</p> <p>-قيادة التكلفة، Cost leadership</p> <p>-التمايز، Differentiation</p> <p>-التركيز، Focus</p> <p>-تمايز التكلفة المنخفضة المتكاملة</p> <p>Integrated low cost differentiation</p>	إستراتيجية الأعمال	Hitt et al. (2007)

المصدر: من إعداد الباحثة

وسيتم التطرق في الجانب النظري من الدراسة إلى نموذجي Miles and Snow(1978) و Porter(1980) ، بنوع من التفصيل باعتبار هذه النماذج من أكثر الخيارات الإستراتيجية شيوعاً و استخداماً في الدراسات النظرية و العملية. و في الجانب العملي سيتم استخدام نموذج Miles and Snow(1978).

و من خلال عملية التحليل لكلا النموذجين Miles and Snow(1978) و Porter(1980) ، فقد وجد الياسري¹⁰² أن هناك تقارب كبير بينهما، بحيث يتم تطبيقهما على مستوى الأعمال، كما تشترك إستراتيجيات كلا النموذجين بنفس الخصائص:

* الإستراتيجية المنقبة و إستراتيجية التمايز تهدفان إلى تطوير السلع و الخدمات بشكل أسرع من المنافسين.

* الإستراتيجية المدافعة و إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تهدفان إلى تقديم السلع والخدمات بتكاليف منخفضة عن أسعار المنافسين.

* كلا الإستراتيجيتين المحللة و التركيز هما نوعان خليطان من الاستراتيجيات السابقة.

فيما يلي تفصيل لبعض النماذج الأكثر استخداماً في الأعمال النظرية و العملية.

1- الإستراتيجيات العامة لـ Porter

إستراتيجيات الأعمال العامة التي حددها Porter (1980) ، يمكن أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجيات للهياكل من خلال مراقبة المشاكل التنسيقية و التقنية، و بالتالي فإن البيئات والهياكل المختارة بدورها تؤثر في الإستراتيجيات¹⁰³.

¹⁰² أكرم محسن مهدي الياسري، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء- مدخل موقفي -

دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي. مرجع سابق، ص 48.

¹⁰³ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, op cit, pp. 280-283

ميز **Porter (1980)** ثلاث إستراتيجيات عامة و هي التمايز، قيادة التكلفة، و التركيز¹⁰⁴ . حيث كانت دراسة **Porter** هي الانطلاقة لدراسات جاءت فيما بعد و التي أكدت أيضا على نفس الإستراتيجيات العامة التي جاء بها **Porter** ، و من بين هذه الدراسات نجد دراسة كل من **Constantine J. ،¹⁰⁶ John A. Parnell & Michael Menefee,(1995) ،¹⁰⁵ Danny Miller(1988)** (**1998**) **Katsanis,¹⁰⁷** ، بحيث نجد إستراتيجية التمايز تهدف لخلق منتج أو خدمة التي يرى العملاء بأنها مميزة. حيث أكد **Porter** ذلك من خلال خلق ولاء العملاء وعدم مرونة السعر، هذه الإستراتيجية تبني الحواجز أمام دخول المنافسة، و توفر هوامش أعلى، و تقلل من قوة المشترين الذين يشعرون أنهم يفتقرون إلى منتجات بديلة مقبولة¹⁰⁸ . أما إستراتيجية التركيز فتسعى لتوفير منتج أو خدمة لشريحة من السوق الذي تم اختياره، حيث تنقسم إلى تركيز على التكلفة المنخفضة و تركيز على التمايز، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فتحاول المنظمات زيادة الحصة السوقية بتأكيد التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين. الخيارات الإستراتيجية للمنظمات غالبا ما تقتصر على إستراتيجية التركيز، و ذلك لبناء ميزة تنافسية من خلال تطوير التكلفة المنخفضة أو التمايز¹⁰⁹ .

أما إستراتيجية التمايز بالنسبة لـ **Miller (1986)** فقد أشار إلى أنه هناك ما لا يقل عن نوعين مختلفين من إستراتيجيات التمايز: تلك التي تقوم على ابتكار المنتجات، و تلك القائمة على التسويق المكثف وإدارة الصورة. الأولى تسعى جاهدة لإنشاء الطلب في الوقت المحدد ومنتجات جذابة من قبل المنافسين الرائدة في الجودة، الكفاءة و تصميم الابتكارات، أو الأسلوب، أما

¹⁰⁴ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior Performance*, op cit, pp12-16.

¹⁰⁵ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, op cit, pp. 280-283

¹⁰⁶ Parnell, J. A., & Menefee, M. (1995). The business strategy-employee involvement contingency: the impact of strategy-participation fit on performance. *American Business Review*, 13(2), p 90.

¹⁰⁷ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 39.

¹⁰⁸ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, op cit, pp. 280-283.

¹⁰⁹ Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, P 13.

الثانية تحاول خلق صورة مميزة للمنتج من خلال ممارسات التسويق. التمايز عن طريق ابتكار المنتجات غالبا ما ينطوي على التكنولوجيات الجديدة، العملاء غير المتوقعين وردود فعل المنافس، و إلتقاء العديد من المشاكل التسويقية غير المهيكلة. كل هذه تزيد في عدم القدرة على التنبؤ بالبيئة، صعوبة التنبؤ بسلوك المنافسين و العملاء. فمن الصعب معرفة كيف سيكون رد فعل العملاء و المنافسين للعروض الجديدة و استباق المشاكل المختلفة التي قد تحدث. و إضافة إلى ذلك ابتكار المنتجات عموما أكثر انتشارا ومفيد في البيئات الديناميكية. دون الابتكار، المنظمات العاملة في مثل هذه الأوضاع تؤول للهبوط، و انخفاض في المبيعات و فقدان حصتها في السوق¹¹⁰.

2- نموذج (Miles and Snow 1978)

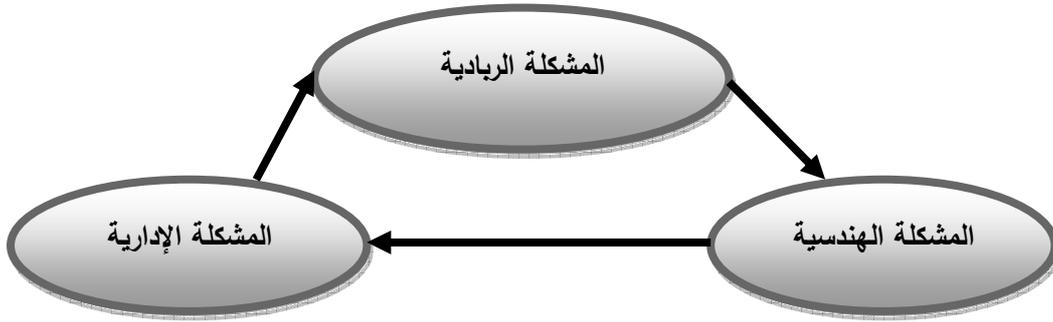
تم تطوير النموذج العام لعملية التكيف مع البيئة الذي سمي "دورة التكيف" بما يتفق مع منهج الخيار الإستراتيجي لدراسة المنظمات. أنصار منظور الخيار الاستراتيجي وجدوا أن السلوك التنظيمي يكون بسبب الظروف البيئية، و أن الخيارات التي يضعها المديرين هي العوامل الأساسية للهيكل التنظيمي و العملية. فعلى الرغم من أن هذه الخيارات عديدة و معقدة، فإنها يمكن أن يُنظر إليها على أنها ثلاث "مشاكل" من التكيف التنظيمي: مشكلة تنظيم المشاريع (ريادة الأعمال)، و المشكلة الهندسية، و المشكلة الإدارية¹¹¹.

و لدينا الشكل رقم (1-5) التالي الذي يبين القضايا الثلاث الإستراتيجية الرئيسية لدورة التكيف، التي أشارا إليها (Miles and Snow 1978) على أنها مشاكل عملية معقدة و ديناميكية من الخيار الإستراتيجي.

¹¹⁰ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, op cit, op cit, pp 283-285.

¹¹¹ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p548.

الشكل رقم (1-5): الدورة التكيفية لـ Miles and Snow



Source : Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), p95. عن

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978/2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, California, p 24.

وفقاً لـ Miles and Snow (1978)، من أجل تكيف المنظمة لتبقى تتماشى مع التنافس في بيئتها، يتعين على الإدارة أن تضع الخيارات الإستراتيجية لحل هذه المشاكل التنظيمية الثلاث، حتى يكون هناك "توافق" مناسب بين هذه العناصر الثلاث و بالتالي تكون المنظمات فعالة¹¹².

فمن خلال "دورة التكيف" يكون التوجه كيف أن المنظمات تتحرك من خلال هذه الدورة، وعلى أساس هذا يتم استخدام نموذج معين، فما هي إذن الاستراتيجيات التي توظفها المنظمات في حل مشاكل ريادة الأعمال (تحديد نطاق منتجات و أسواق المنظمة)، و الهندسة (اختيار التكنولوجيات التي تستخدم في الإنتاج و التوزيع)، و المشاكل الإدارية (اختيار و تطوير

¹¹² Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design, op cit, p 52.

الهيكل التنظيمي و عمليات السياسة)¹¹³ ، والأبحاث التي أجريت و أولها دراسة Miles and Snow (1978)¹¹⁴ ، ثم دراسات كل من

¹¹⁶ John A. Parnell & Michael Menefee, (1995)،¹¹⁵ Donald C. Hambrick, (1980)،
Antonio Aragón-¹¹⁸ Joao Ferreira, (2002)،¹¹⁷ Fernando A. P. Gimenez,(2000)
،¹²⁰ Wayne S. Desarbo & al(2005)،¹¹⁹ Sánchez & Gregorio Sánchez-Marín, (2005)
،¹²² Richard Lacoursiere & Josee ST-Pierre, (2012)،¹²¹ Nancy Da Silva & al, (2010)
،¹²⁴ Kerbouche.M & al, (2015)،¹²³ Vladimir Gnjidić, (2014)

أنواع من الإستراتيجيات: المدافعين، المحللين، المنقبين، و المستجيبون. كل نوع لديه خصائص إستراتيجية محددة متعلقة بالسوق الذي يتم اختياره، و لكل منها تكوين معين من التكنولوجيا والهيكل، و العملية التي تتسجم مع إستراتيجية سوقها. و المستجيب هو شكل من أشكال "الفشل" في الإستراتيجية، أي التناقضات القائمة بين إستراتيجيتها، التكنولوجيا، الهيكل، والعملية. و كل منظمة في الغالب تناسب واحدة من الفئات الأربعة، و سلوكها عموما يمكن التنبؤ به¹²⁵.

¹¹³ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p 550.

¹¹⁴ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, Ibid, p 550.

¹¹⁵ Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), p 572.

¹¹⁶ Parnell, J. A., & Menefee, M. (1995). The business strategy-employee involvement contingency: the impact of strategy-participation fit on performance, op cit, p 91.

¹¹⁷ Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), p 237.

¹¹⁸ Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business. 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, p8.

¹¹⁹ Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), p 290.

¹²⁰ DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), pp. 47-74.

¹²¹ Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective. *The Journal of psychology*, 144(2), p 147.

¹²² Lacoursiere, R., & Josee, ST-P. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires : Un alignement qui conduit à la performance. *Info PME Journal*, 12(2), pp1-3.

¹²³ Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), p 96.

¹²⁴ Kerbouche, M., Belmimoun, A., Bouhelal, F., & Imen, K. (2015). The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), p 279.

¹²⁵ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p 550.

و من مميزات الإستراتيجيات الأربعة مايلي:

*المدافعين

المدافع (أي الإدارة العليا)، المدافعين يحددون مشاكلهم المتعلقة بتنظيم المشاريع، من خلال إنتاج مجموعة محدودة من المنتجات الموجهة إلى جزء ضيق من إجمالي السوق المحتمل. وضمن هذا المجال المحدود، المدافع يسعى لمنع المنافسين من دخوله، وتشمل مثل هذه السلوكيات الإجراءات الاقتصادية القياسية مثل التسعير أو منتجات عالية الجودة قادرة على المنافسة، كما يميل المدافعين أيضا إلى تجاهل التطورات و الاتجاهات خارج مجالاتها، بدلا من ذلك تختار النمو من خلال اختراق السوق و تطوير بعض المنتجات المحدودة. و المدافع الحقيقي هو القادر على الإنتقاء و الحفاظ على مجال صغير في هذه الصناعة والتي يصعب على المنافسين إختراقها.

بعد اختيار المدافع لنطاق ضيق من السوق المنتج، يستثمر قدرا كبيرا من الموارد في حل المشكلة الهندسية: كيفية إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات بأكبر قدر من الكفاءة من خلال تطوير واحدة من التكنولوجيا الأساسية، ثم يتوجه المدافع لحل المشكلة الإدارية فيما يخص كيفية تحقيق رقابة صارمة للمنظمة من أجل ضمان الكفاءة، و يكون ذلك عن طريق مراقبة التكاليف، عملية المسح البيئي للفرص الجديدة، التخطيط المكثف الموجه نحو التكلفة. هذا الشكل من التنظيم لا يخلوا من المخاطر المحتملة، والخطر الرئيسي للمدافع هو عدم الفعالية، أي عدم القدرة للإستجابة للتحول في بيئة السوق. يعتمد المدافع على الإستمرار و البقاء في مجال واحد ضيق خاص به، و أنه يحصل على عائد على استثمارات التكنولوجيا الكبيرة فقط إذا استمرت المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة لتكون ذات طابع هندسي. إذا كانت تحولات

سوق المدافع كبيرة، فإن هذا النوع من التنظيم لديه قدرة ضئيلة لتحديد واستغلال الفرص في مناطق جديدة.

*المنقبين

المنقبون يختارون البيئات بطريقة تكاد تكون عكس المدافع، فالمنقب ينشط في بيئة أكثر ديناميكية من تلك الأنواع الأخرى من المنظمات داخل نفس الصناعة. نجاحه يأتي في المقام الأول من الخدمة بكفاءة في المجال المستقر، فالقدرة الرئيسية للمنقب هي في إيجاد و استغلال فرص المنتجات الجديدة و السوق، الحفاظ على السمعة و الإبداع في المنتج و السوق، وقد يكون هذا تطورا أكثر أهمية من الربحية العالية، لأن "نسبة الفشل" مرتبطة بالمنتج المستمر والابتكار في السوق، فالمنقب قد يجد صعوبة باستمرار لتحقيق مستويات ربح أكثر كفاءة من المدافع.

مجال المنقب هو عادة واسع و في حالة مستمرة من التنمية، و لتحديد مجالات جديدة من الفرص، يجب على المنقب تطوير و الحفاظ على القدرة على مسح مجموعة واسعة من الظروف البيئية و الاتجاهات والأحداث. المنقبين كثيرا ما يبدعون في تغيير الصناعات الخاصة بهم، و هذا التغيير هو واحد من الأدوات الرئيسية المستخدمة من قبل المنقب لكسب ميزة على حساب المنافسين، و على هذا الأساس يجب أن يكون النظام الإداري للمنقبين قادرا على نشر و تنسيق الموارد بين العديد من الوحدات و المشاريع اللامركزية بدلا من التخطيط ومراقبة عمليات المنظمة مركزيا، لتحقيق التسيير والتنسيق الشامل. يجب أن تكون آليات الهيكل-العملية للمنقبين عضوي، وتشمل هذه الآليات مجموعة الإدارة العليا من خبراء التسويق و البحث و التطوير، التخطيط الواسع بدلا من المكثف و الموجه نحو تحقيق النتائج و ليس الأساليب و المنتجات، أو هياكل المشروع الذي يتميز بانخفاض درجة الرسمية، و مراقبة

المركزية، و كذلك الاتصالات الرأسية. شعار المنقبين "المرونة." على الرغم من الاستكشاف والتقيب المستمر، فالتغيير يساعد على حماية المنقب من تغيرات البيئة، إلا أن هذا النوع من التنظيم فيه مخاطرة لانخفاض الربحية و الإفراط في استعمال الموارد. بينما تسمح المرونة التكنولوجية للمنقب من الاستجابة السريعة لمجال التغيير.

*المحللين

المحلل هو مزيج من أنواع المنقب و المدافع و يمثل بديلا عمليا لهذه الإستراتيجيات الأخرى. المحلل الحقيقي هي المنظمة التي تحاول تقليل المخاطر و تعظيم الفرص لتحقيق الربح، والمحللون ذوي الخبرة يجمعون بين نقاط القوة في كل من المنقب و المدافع في نظام واحد. هذه الإستراتيجية من الصعب متابعتها، ولا سيما في الصناعات التي تتميز بالسوق و التغيير التكنولوجي السريع، و بالتالي فإن الكلمة التي تصف أفضل منهج محلل في التكيف هو "التوازن".

يحدد المحللون مشاكلهم المتعلقة بالمشاريع من حيث المماثلة إلى كل من المنقب و المدافع: كيفية تحديد موقع و استغلال الفرص و المنتجات الجديدة في السوق مع الحفاظ في الوقت نفسه على المنتجات التقليدية للمنظمة و العملاء. حل المحلل لمشكلة تنظيم المشاريع هو أيضا مزيج من الحلول التي يفضلها المنقب و المدافع: المحلل يتحرك نحو منتجات جديدة أو أسواق جديدة ولكن فقط بعد أن يُثبت قدرته على الحياة. و يتم إنجاز هذا التحول الدوري لمجال المحللين من خلال التقليد واعتماد فقط على منتج ناجح أو سوق الابتكارات التي وضعها المنقبون. في الوقت نفسه، يتم إنشاء معظم إيرادات المحلل من خلال مجموعة مستقرة من المنتجات و العملاء. و بالتالي، المحلل الناجح يجب أن يكون قادرا على الاستجابة بسرعة مع

الحفاظ على كفاءة التشغيل في مجالات المنتجات و السوق المستقرة، كما يمكن للمحلل النمو من خلال اختراق السوق وكذلك تطوير المنتج و السوق.

و باختصار، فإن السمة الرئيسية للنظام الإداري للمحلل هو التمايز السليم لهيكل المنظمة والعمليات لتحقيق التوازن بين المناطق المستقرة و الديناميكية للعمليات، كما هو الحال بالنسبة لكل من المدافع و المنقب.

*المستجيبون

هناك نوع رابع من التنظيم و هو المستجيب، و هو نمط من التكيف مع البيئة غير المتناسقة وغير المستقرة في آن معاً، هذا النوع يفتقر إلى مجموعة من آليات الاستجابة التي يمكن وضعها حيز التنفيذ باستمرار عندما تتواجه مع البيئة المتغيرة. نتيجة لذلك، وُجد المستجيبون في حالة من عدم الاستقرار الدائم وبالتالي الأداء يكون ضعيف، ومن ثم يكون متردد للعمل في المستقبل. وبالتالي، فإن المستجيب هو الإستراتيجية "المتبقية"، تنشأ عند واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة الأخرى. و من أسباب ظهور المنظمات المستجيبة: أولاً، الإدارة العليا قد لا تكون محددة بوضوح لإستراتيجية المنظمة، ثانياً الإدارة لا تشكل بالكامل هيكل المنظمة والعمليات لتتناسب الإستراتيجية التي تم اختيارها، حتى تتماشى و القرارات الإدارية المطلوبة للإستراتيجية التشغيلية بشكل صحيح، ثالثاً عدم الاستقرار أو حتى الفشل وهو ميل الإدارة للحفاظ على علاقة الإستراتيجية بالهيكل في المنظمة على الرغم من التغييرات المتعددة في الظروف البيئية¹²⁶.

¹²⁶ Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, Ibid, p 557.

و بشكل مختصر لما جاء

المنظمات المدافعة نادرا ما تغير منتجاتها أو أسواقها و بالتالي تركز على مجال ضيق ومحدود لسوق المنتجات، في محاولة لحماية حصتها في السوق، و هي تلك المنظمات التي تميل إلى المنافسة على أساس السعر، التسليم، أو النوعية، يستثمرون مبالغ كبيرة نسبيا في مجال الهندسة العملية، لديهم هياكل والعمليات آلية نسبيا، تركز أكثر على الكفاءة بدلا من التركيز على الابتكار. **المنظمات المنقبة** هي تلك المنظمات التي في كثير من الأحيان تغير بسهولة منتجاتها و أسواقها، و تسعى للبحث المستمر عن فرص جديدة في السوق من خلال عمليات الابتكار و التطوير في المنتجات. **المنظمات المحللة** يمثلون فئة وسيطة بين المدافعة و المنقبة، و هي تلك المنظمات التي تعمل بصورة دفاعية أو بأثر مستقبلي اعتمادا على إعداداتها البيئية، و توازن كفاءة الابتكار التي تتطلبها. **المنظمات المستجيبة** تتعارض في منهجها مع تغير السوق المنتج (لا يحقق ميزة تنافسية نظرا لعدم وجود صلة واضحة و موجزة بين الهيكل و الإستراتيجية)¹²⁷ .

¹²⁷ Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research, op cit, p 572.

- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, op cit, p290.

- Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective, op cit, p 147.

- Parnell, J. A., & Menefee, M. (1995). The business strategy-employee involvement contingency: the impact of strategy-participation fit on performance, op cit, p 91.

- Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms, op cit , p 237.

- Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business, op cit, p8.

-DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, op cit, pp. 47-74.

- Lacoursiere, R., & Josee, ST-P. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires : Un alignement qui conduit à la performance, op cit, pp1-3.

- Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology, op cit, p 96.

• تم الاعتماد على نموذج (Miles and Snow (1978) لعدة أسباب:

- يُعد النموذج من أكثر الخيارات الإستراتيجية شيوعاً و استخداماً في الدراسات النظرية والعملية.

- كل خيار إستراتيجي من النموذج (المنقبة، المدافعة، المحللة، المستجيبة) يمتاز بمجموعة من الخصائص و التي نجدها تعبر عن خيارات إستراتيجية أخرى كما هو موضح في الجدول رقم (1-2).

- حسب (Zahra & Pearce (1990) فقد تم استخدام تصنيف Miles and Snow للتنبؤ بالأداء التنظيمي، و حسب (Hambrick (2003 يرى أن التصنيف تم تقديمه قبل مدة من الزمن (أكثر من 25 عاماً)، وهو الإطار الذي كان الأكثر ديمومة وغالباً ما يستخدم. أما وجهة نظر (Kabanoff & Brown (2008 حول هذا التصنيف فيرى أنه غني في الوصف التفصيلي لكل نوع إستراتيجي، و وفقاً لـ (Hambrick (1983 فإن البعد الرئيسي الذي ينطوي عليه تصنيف (Miles and Snow (1978 هو المعدل الذي تغير عنده المنظمة منتجاتها أو أسواقها¹²⁸.

- عند تحليل نموذج Miles and Snow نجده يستند على فكرة أن المدراء يسعون لصياغة الإستراتيجيات التي تتأقلم مع البيئة الخارجية، و أن المنظمات تسعى لتحقيق التوافق بين الخصائص الداخلية والإستراتيجية و البيئة الخارجية.

¹²⁸ Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective, op cit, p 146.
- Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the "fit" between strategy and management information system design, op cit, p 51.

جدول رقم (1-2): الخصائص الإستراتيجية لنموذج Miles and Snow (1978)

الإستراتيجية	مفهومها	الدراسة
الإستراتيجية المنقبة ¹²⁹	تتصف المنظمة في الإستراتيجية المنقبة بمجموعة من الخصائص بحيث نجدها تبحث عن الأسواق وذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة عن طريق استعمال تقنيات تتميز بالحدثة والمرونة وكذا الإبداع والابتكار، وهذا يسمح للمنظمة بوضع تشكيلة من السلع والخدمات تساعدها على النمو والتوسع. كما أن المنظمة تتبع هذه الإستراتيجية لتتجنب الدخول في إلتزمات طويلة الأجل وتدعو إلى التوجه التعليمي الذي يترافق مع المرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها، ولهذا فإن المنظمات تعتمد على أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط والرقابة. وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تتناسب مع المحيط الديناميكي الذي يعتمد على الهيكل العضوي، وكذلك تتوافق مع مرحلة البداية ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.	<p><u>البحث عن الأسواق:</u></p> <p>إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Buzzell, Gale & Sultan (1975) (استراتيجية البناء) (Kerem Sumer, 2012, p104) استنادا إلى Buzzell, R.D., (Gale, B.T., & Sultan, R.G.M,1975).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Hofer & Schendel (1978) (استراتيجية الحصة المتزايدة) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى Hofer, C. W., & (Schendel, D. E., 1978).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Vesper (1979) (استراتيجية الإكتاف) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى Vesper., K. (1979).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Galbraith & Schendel (1983) (استراتيجية البناء، النمو) (Kerem Sumer, 2012, p108) استنادا إلى (Galbraith C., & Schendel, D,1983).</p> <p><u>استغلال الفرص المتاحة:</u></p> <p>إحدى الاستراتيجيات لـ Venkatraman (1989) (الاستراتيجية الاستباقية) (Kerem Sumer, 2012, p107) استنادا إلى (Venkatraman, N,1989).</p> <p><u>الإبداع والابتكار:</u></p> <p>إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter (1980) (استراتيجية التمايز) (Alyassiri,2005) استنادا إلى (Porter,1980 :34-40).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Miller (1988) (استراتيجية التمايز) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Miller, D. 1988).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Schuler & Jackson (1987) (استراتيجية الابتكار) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Schuler, R.S., & (Jackson, S.E,1987).</p> <p><u>النمو والتوسع</u></p> <p>استراتيجيات النمو لـ Ansoff (1965) (Kerem Sumer, 2012, p104) استنادا إلى (Ansoff, H.A, 1965).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Hofer & Schendel (1978) (استراتيجية النمو) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى Hofer, C. W., & (Schendel, D. E., 1978).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Wissema, Van Der Pol & Messer (1980) استنادا إلى نظرية دورة الحياة (استراتيجية النمو المستمر، التوسع) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Wissema, J.G., Van Der Pol, (H.W., & Messer, H.M,1980).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Herbert & Deresky (1987) (استراتيجية تطوير النمو) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى Herbert, T.T., & (Deresky, H. (1987).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ Galbraith & Schendel (1983) (استراتيجية النمو) (Kerem Sumer, 2012, p108) استنادا إلى Galbraith C.,</p>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p 557.

- Miles, R. H., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall. In Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119, p106.

<p>(Schendel, D,1983).&</p> <p><u>مرحلة البداية</u></p> <p>إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Wissema, Van Der Pol & Messer (1980) استنادا إلى نظرية دورة الحياة (الإستراتيجية المتفجرة) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Wissema, J.G., Van Der Pol, H.W., & Messer, (H.M,1980).</p>		
<p>تدعوا إلى الاستقرار وتهتم بالأسواق الحالية</p> <p>إحدى الاستراتيجيات لـ (Venkatraman (1989) (الاستراتيجية الدفاعية) (Venkatraman, N,1989). (Kerem Sumer, 2012, p107) استنادا إلى</p> <p>إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Buzzell, Gale & Sultan (1975) (الإستراتيجية القابضة) (Kerem Sumer, 2012, p104) استنادا إلى (Buzzell, (R.D., Gale, B.T., & Sultan, R.G.M,1975).</p> <p><u>التكلفة المنخفضة</u></p> <p>إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter (1980) (استراتيجية التكلفة المنخفضة) (Alyassiri,2005) استنادا إلى (Porter,1980 :34-40).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Miller (1988) (استراتيجية قيادة التكلفة) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Miller, D,1988).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Schuler & Jackson (1987) (استراتيجية التكلفة المنخفضة) (Kerem Sumer, 2012, p106) استنادا إلى (Schuler, (R.S., & Jackson, S.E,1987).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Herbert & Deresky (1987) (استراتيجية تحقيق الاستقرار) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى (Herbert, T.T., (Deresky, H. (1987).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Mintzberg (1988) (إستراتيجية تمايز السعر) (Kerem Sumer, 2012, p107) استنادا إلى (Mintzberg, H,1988).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Robinson & Pearce (1988) (استراتيجية الكفاءة والخدمة) (Kerem Sumer, 2012, p109) استنادا إلى (Robinson, (R.B., & Pearce, J.A,1988).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Kim & Lim (1988) (إستراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية) (Kerem Sumer, 2012, p109) استنادا إلى (Kim, L., & (Lim, Y,1988).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Ward, Bickford & Leong (1996) (إستراتيجية قيادة التكلفة) (Kerem Sumer, 2012, p107) استنادا إلى (Ward, P.T, Bickford, D.J., & Leong, G.K,1996).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Utterback & Abernathy (1975) (إستراتيجية تخفيض التكلفة) (Kerem Sumer, 2012, p105) استنادا إلى (Utterback, J.M., & Abernathy, W.J. 1975).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Huang (2001) (إستراتيجية قيادة التكلفة) (Kerem Sumer, 2012, p109) استنادا إلى (Huang, T.C,2001).</p> <p>* إحدى الاستراتيجيات التنافسية لـ (Powers & Hahn (2004) (استراتيجية قيادة التكلفة) (Kerem Sumer, 2012, p109) استنادا إلى (Powers, T.L., & Hahn, (W,2004).</p>	<p>الإستراتيجية المدافعة هي عكس المنقبة، و تتميز هذه الأخرى بمجموعة من الخصائص، حيث أن هذه الإستراتيجية تدعو إلى الاستقرار و تهتم بالأسواق الحالية، و تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة، كما أنها تركز على تقديم منتجات و خدمات ثابتة نسبيا، و بالتالي فإنها لا تميل إلى الابتكار أو التوسع و تتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة. كما أنها تعتمد على أسلوب الإدارة المركزي في التخطيط و الرقابة و تنافس على أساس التكلفة المنخفضة و كفاءة الخدمة و كذا مواعيد التسليم. و من هنا يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تتناسب مع البيئة المستقرة نسبيا، و يتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، فهي بذلك تتوافق مع مرحلة النضج ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المدافعة¹³⁰</p>

¹³⁰Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process, op cit, p 557.

- Miles, R. H., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall. In Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review, op cit, p106.

<p>الإستراتيجية المحللة نجدها تقع بين المنقبة و المدافعة، و تعمل في نوعين من الأعمال، إنتاج مستقر نسبيا و إنتاج متغير، وتنصف المنظمة خلالها أيضا بمجموعة من الخصائص بحيث تعمل المنظمة بشكل روتيني و كفو من خلال الهياكل و العمليات الرسمية للإحتفاظ بالزبائن الحاليين، و ذلك في المجال المستقر الذي يتلاءم مع البيئة المستقرة. كما تقوم أيضا بمراقبة المنافسين و اعتماد الإبداع و تبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، و ذلك في المجال المتغير الذي يتلاءم مع البيئة الديناميكية. أما فيما يخص أسلوب الإدارة فإنها تعتمد على أسلوب الإدارة المركزية و اللامركزية للإيفاء بمتطلبات عملها المستقر و المتغير، و هذا من أجل أن تحقق توازنا بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة، و التعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة، ففي توازن بين متطلبات التقنيات المستقرة أو الثابتة و متطلبات التقنيات المرنة. كما أن المنظمة و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جدا، حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية. و تناسب هذه الإستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة و الديناميكية، و يتناسب استخدامها مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي و الآلي و هو الهيكل المختلط. و تتوافق مع مرحلة النمو ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المحللة¹³¹</p>
<p>الإستراتيجية المستجيبة يمكن تحديدها على أنها ليست إستراتيجية حقيقية، بل هي كرد فعل للفرص و التهديدات المتواجدة داخل المحيط و التي تحدث بشكل مفاجئ، و تنصف المنظمة خلالها بالخصائص الآتية: تدرك التغير و عدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل. لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدفا واضحا، بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتلافي الحاجات الآتية، و بالرغم من أن الإستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى. و يتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، و تتوافق مع مرحلة الانحدار ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المستجيبة¹³²</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

¹³¹ المحلل هو مزيج من أنواع المنقب و المدافع (يجمع بين نقاط القوة في كل من المنقب و المدافع في نظام واحد) و يمثل بديلا عمليا لهذه الاستراتيجيات الأخرى. استنادا إلى:

(Miles, R. E., Snow, C. C, 1978), (Parnell, J. A., & Menefee, M, 1995), (Gimenez, F. A ,2000), (Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G, 2005), (Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahi, G. D, 2010), (Gnjidić, V, 2014).

¹³² المستجيب هو الإستراتيجية "المتبقية"، تنشأ عند واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة الأخرى. أو هو نوع من الفشل الاستراتيجي. استنادا إلى: (Miles, R. E., Snow, C. C, 1978), (Parnell, J. A., & Menefee, M, 1995), (Gimenez, F. A ,2000), (Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G, 2005), (Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahi, G. D, 2010), (Gnjidić, V, 2014).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا لمفهوم الإستراتيجية مستوياتها، و لأهم أدوات التحليل الإستراتيجي وصولا لتحديد أهم النماذج الإستراتيجية، و قد تبين لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإستراتيجية و الذي يمكن الإستناد إليه دائما عند محاولة تحقيق أهداف المنظمة المحددة سابقا، و من خلال هذا الفصل أيضا تبين لنا أن هناك عدد لا يحصى من النماذج الإستراتيجية و التي هي خيارات إستراتيجية تستعملها المنظمات لتحقيق أهدافها، و بالتركيز على نموذج **Miles & Snow (1978)** و الذي كان أساس الدراسة الميدانية فيما يخص أربعة خيارات إستراتيجية وهي المنقبة، المدافعة، المحللة، و المستجيبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية. فإن دراستنا الحالية قد توصلت إلى تبيان أن نموذج **Miles & Snow (1978)** هو نموذج شامل لمعظم التصنيفات الإستراتيجية التي جاء بها معظم المفكرين تحت أسماء مختلفة لما يمكن أن يُعتبر نفس الإستراتيجية، باعتبار أن هذا النموذج هو في حد ذاته مجموعة من الخيارات الإستراتيجية و التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي

تمهيد

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسؤول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعيق تحقيق تلك الأهداف، واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة سعياً نحو تحقيق أهدافه، فإذا انظم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل يؤدي ذلك إلى ضرورة إنشاء التنظيم، حيث تكون الحاجة إلى اتخاذ أنواع جديدة من القرارات من طرف شخص معين، ومع وجود مجموعة من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية، أو تلقائية، فلا بد من أساليب وأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وفعالية لتحقيق الأهداف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي، وهو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه سلطة و من سيكون مسؤول. و في ظل هذه المعطيات سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، أنواعه، محدداته، وأهم أبعاده، وكذا تسليط الضوء على مفهوم التوافق بين هياكل المنظمة و متغيراتها الإستراتيجية، و انعكاس هذا التوافق على فعالية المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

كل التحديات التي تفرضها البيئة على المنظمة تضعها في وضع تدعوها لضرورة الاستجابة لهذه التغيرات، لكي تتمكن من البقاء والنمو، و أحد متغيرات المنظمة التي تتحمل عبء الاستجابة وتتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هو الهيكل التنظيمي، لذلك جاء هذا المبحث لنتناول فيه، مفهوم الهيكل التنظيمي، خصائصه، و أهم أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين واليسار، الأعلى و الأسفل، و قد يظهر على أساس الوظائف، بتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المنظمة، الرامية لتحقيق أهدافها ضمن برامج وسياسات و أهداف المنظمة من جهة، و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى، فليس هناك وجهة نظر محددة أو تعريف محدد للهيكل التنظيمي، وإنما هناك وجهات نظر مختلفة حسب الزاوية التي ينظر منها المفكر أو الباحث، إلا أنها تلتقي في نقطة مشتركة مفادها أن الهيكل هو نتيجة لعملية التصميم أو جزءا منه. الهيكل التنظيمي هو بعد من أبعاد المناخ التنظيمي* ، و يقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية من أدوات و أقسام و درجة تمركز السلطة و درجة الرسمية، في اتخاذ القرارات و درجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات، كذلك يُقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة و درجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية و الأنظمة الفرعية و تداخل العلاقات بينها¹.

** المناخ التنظيمي حسب Abelson et Field هو المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة " المناخ التنظيمي حسب Forhand et Gelmer هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها " "المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة أو هو مجموعة الخصائص التي يدركها و يشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة و يكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم و سلوكهم" ¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 331.

الهيكل التنظيمي هو مجموعة الوظائف و العلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية، ونموذج تعاون بين الوحدات، حيث كل وحدة لديها قدرات معينة من أجل ممارسة مهمتها، أو عملية التنسيق التي تركز على ترابط و تقارب أعمال مختلف الوحدات².

حسب (1992) A.Desreumaux الهيكل التنظيمي هو مجموعة منظمة و مرتبة في كل منظمة توزع أنشطتها و توجه سلوك أعضائها. و بالتالي فهو يوضح مجموعة منظمة من إجراءات وقوانين و أحكام أقل أو أكثر رسمية، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق تقسيم العمل و ضرورة التنسيق، كما يؤثر على الأفراد في تحقيق الأهداف المختارة، و من هذا فإن الهيكل التنظيمي ضروري في الوظيفة المعقدة في كل منظمة يتجسد في تقسيم و تنسيق المهام³.

كما و يقصد أيضا بالهيكل التنظيمي الشكل التوضيحي الذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية فيها، وخطوط العلاقات الهرمية و الوظيفية فيما بينها، و الموارد البشرية و مواقع السلطة وغيرها⁴.

و لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي العديد من علماء التنظيم الأوائل و المعاصرين، و نعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

يشير **Richard Mistears** إلى الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تُنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة لإنجاز أهداف المنظمة.

حسب **Hall (1989)** الهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم، التكنولوجيا، البيئة، والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة و تتعامل مع عناصر هذا الإطار.

² Détrie, J. P. (1997). *Strategor : politique général de l'entreprise*. Dunod, paris, p253.

³ Charron, J. L., & séparé, S. (2011). *management DCGT*. Dunod, Paris, p 37.

⁴ معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 868.

يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين⁵.

ينظر (1962) A.Chandler إلى الهيكل التنظيمي على أن له جانبان، الأول يؤكد على وجود مسارات هرمية والاتصال بين مختلف المستويات و الإطار الإداري، و الثاني يؤكد على أن المعلومات و البيانات تتدفق من خلال قناة لهذه المسارات⁶.

الهيكل التنظيمي حسب (2008)Livian هو الإطار الذي يصف العلاقة بين الخدمات المختلفة والروابط الهرمية القائمة بين القادة على مختلف المستويات⁷.

أما M. Capet et G.Causse et J.Meunier فإن الهيكل التنظيمي حسبهم هو توزيع للنظام بأكمله في سلسلة من العناصر أو النظم الفرعية، كل واحدة منها لها دور معين.

يحدد كل من M.Crozier et E.Friedberg الهيكل الرسمي على أنه تدوين حالة مؤقتة من التوازن بين إستراتيجيات السلطة.

الهيكل التنظيمي حسب (1974)P.F.Drucker هو مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

حسب D.J.Hall et M.A.Saias الهيكل التنظيمي ليس فقط مجموعة مرتبة من الأدوار والوظائف والموارد و الأنشطة، و إنما يضع أيضا الأفكار و المعتقدات و القيم التي تدفع النظام للنجاح. الهيكل هو أيضا العملية السياسية التي تحدد علاقات القوة و الاعتماد على الأسس الخارجية.

⁵ التنظيم و الهيكل التنظيمي. kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/298769/17.04.2014.p1

⁶ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*. Berti Edition, Alger, p 105.

- Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations. These Doctoral University de Montreal, Faculte des etudes superieures, Canada, p 32.

⁷ Livian, Y. F. (2008). *Organisation : Théories et pratiques*, 4^{ème} édition, Dunod, p53.

الهيكل التنظيمي حسب (P.N.Khandwalla(1977) هو شبكة من العلاقات و الترتيبات التنظيمية الدائمة و المعترف بها رسمياً⁸.

حسب (H.Mintzberg(1994) فإن هيكل المنظمة هو مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين مهام متميزة ومن ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام⁹.

يعرفا P.Tabatoni et P.Jarniou الهيكل التنظيمي بمبدأ ترتيب الأجهزة (الهيئات) التي تشكل المنظمة، مبدأ الترتيب (العقلانية للمنظمة) الذي يحدد الموقف لمختلف الأجهزة والوحدات الإدارية عن بعضها البعض، و بالتالي يرتبط في تكوين العلاقات المميزة.

يُحدد (J.D.Thompson(1999) الهيكل التنظيمي على أنه التمايز الداخلي و نوع العلاقة بين المكونات الرئيسية للمنظمة المعقدة¹⁰.

نجد هنا أن الهيكل التنظيمي هو وصف للوظائف و المهام، و هو يشكل الإطار الذي يُعين قضايا السلطة والنفوذ، و من هذا نجد أن مختلف مكونات الهيكل تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة.

الهيكل التنظيمي حسب (P.Nunes (2007) هو مجموع القواعد أو المبادئ أو القوانين التي تحدد العلاقة بين مختلف عناصر المجموعة¹¹.

يمكن الإشارة إلى أن هذه التعريفات تتداخل و يُكَمَل كل منهما الآخر لتوضيح الجوانب المختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي. و من هذا يمكن إعطاء تصور محدد للهيكل التنظيمي حسب ما تراه دراستنا الحالية، حيث أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لاتخاذ القرارات على مستوى الإدارات بشكل يوجه سلوك الأفراد والجماعات فيما يخص درجة تمركز السلطة، درجة

⁸ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p105.

⁹ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 32.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 105.

¹⁰ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 105.

¹¹ Nunes, P. (2007). La créativité malade de la structure. *L'Expansion Management Review*, (3) , p 100.

الرسمية و كذا درجة تعقيد التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي يحدد و بشكل كلي التركيب الداخلي للمنظمة.

و عليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تُستخدم لإنجاز و تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تُسهم في تحقيق تلك الأهداف، و بالتالي نجاح المنظمة و تطورها، و بوجود هيكل تنظيمي مناسب يتم وضع كل موظف في التخصص المناسب له، مما يساعد على منع الازدواجية في العمل و الربط ما بين الإدارات و الأقسام و بين رؤسائها و مشرفيها، و لا بد من دراسة هذا الهيكل التنظيمي من وقت لآخر و العمل على تطويره و تحديثه.

المطلب الثاني: فوائد و خصائص الهيكل التنظيمي

1-فوائد الهيكل التنظيمي

إن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله و سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي، و إن من واجب المديرين و المسؤولين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة و على تحقيق الأهداف، فالغرض من هيكل المنظمة إذن هو تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية و الفكرية¹² . و عليه فإن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية و هي:

- ✓ تحقيق مخرجات أو منتجات المنظمة و تحقيق أهدافها؛
- ✓ يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة؛
- ✓ يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة، و من ثم اتخاذ القرارات.

¹² Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 32.

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال ثلاث مجالات رئيسية:

- ✓ المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، و بالتالي تحديد الأنشطة الواجب القيام بها، تخصص الموارد اللازمة، و توفير سبل التنسيق فيما بينها؛
 - ✓ تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، (ما يتوقع من كل فرد عمله)؛
 - ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات.
- و هناك مجالات فرعية يساعد فيها الهيكل التنظيمي وهي:
- ✓ تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة؛
 - ✓ تفادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و الأعمال، و تجنب الاختناقات في العمل؛
 - ✓ تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة؛
 - ✓ تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها و خارجها و التكيف مع هذه المتغيرات¹³.

2- خصائص الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يسمح بتحديد المهام لمختلف المواقف و العلاقات، تنظيم العمل الجماعي، وضع الوسائل موضع التنفيذ لتحقيق الهدف، يحدد تنظيم فعالية المنظمة. هيكل المنظمة هو إطارها، و الهيكل العظمي لها.

تحديد الهيكل يعود أيضا لتحديد مستوى تخصص العمل و درجة مركزية السلطة، حيث:

- تشير المركزية إلى درجة الإحتفاظ بالسلطة من قبل الإدارة العامة، وعليه تتميز المنظمة المركزية بقوة الإدارة العامة التي تمارس فقط سلطة اتخاذ القرار. في المقابل، فإن المنظمة

¹³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 146.

اللامركزية تتقاسم سلطة اتخاذ القرارات في هيكل معين و هيئة معينة مع شخص لديه مسؤولية اتخاذ القرار¹⁴.

و من هذا فإن تقييم فعالية الهيكل تكون من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية، وهي تحقيق أقصى قدر من النتائج المالية و التجارية¹⁵.

المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية

هناك نوعين من الهياكل التنظيمية منها التقليدية و منها الحديثة و هي على النحو التالي:

أولاً: الهياكل التنظيمية التقليدية

1- الهيكل الوظيفي

الهيكل الوظيفي يهدف إلى خلق فرص العمل و الفرق و الإدارات على أساس الأنشطة المتخصصة. التجمع الوظيفي للموظفين هو الشكل الأكثر استخداماً على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الوظائف، و التي تعتمد على التنظيم، حيث تجميع المهام و الموظفين حسب الوظيفة يمكن أن تكون فعالة و إقتصادية.

يمتاز التقسيم الوظيفي للمهام بالاتساق و توحيد المهام المتكررة لهم كلما أمكن ذلك. و هو الأسلوب الذي يساهم في تقليل الأخطاء و يُخفض التكاليف.

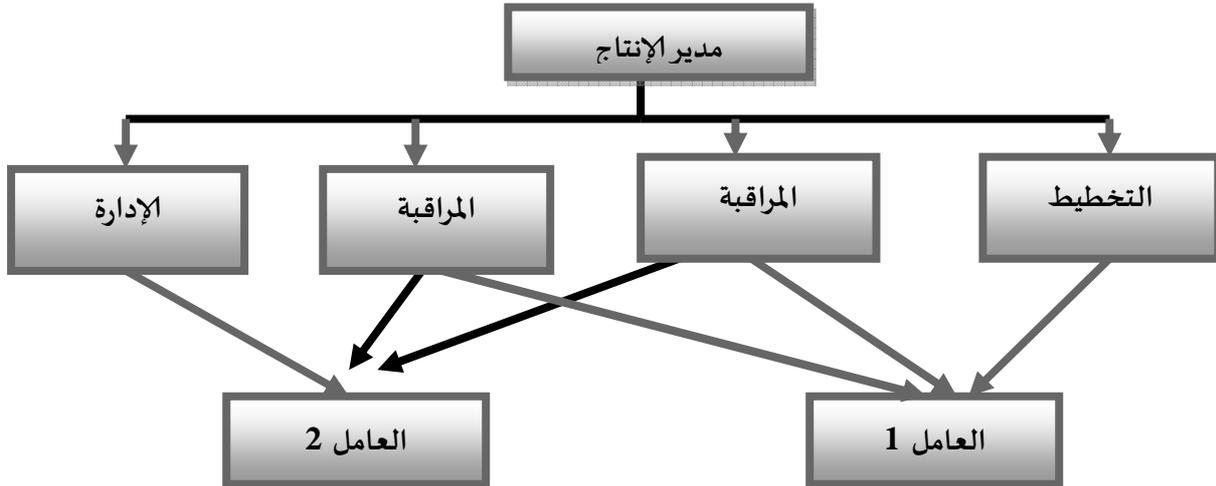
الهيكل الوظيفي لديه على حد سواء مزايا و عيوب. فمساهمته الفعالة تسمح بتحديد و توزيع المسؤوليات و الفهم السهل للموظفين، الهيكل الوظيفي يسمح للمنظمة بالتكيف بفعالية مع التغييرات التي تحدث في البيئة، الهيكل الوظيفي هو نوع أبسط من الهيكل التنظيمي، ويمثل قاعدة لتطوير أنواع أخرى من الهياكل، باستثناء موظفي التسويق، فإن غالبية الموظفين في المنظمة يستجيبوا للهيكل الوظيفي، و من جهة أخرى يركز على سلسلة من المهام الضيقة،

¹⁴Balland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*. Dunod, Paris, pp 87-89.

¹⁵ Ben-ammar, H. B. (2013). Impact de l'environnement et modes organisationnels: Cas de l'entreprise Algérienne. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Spécialité Management, Université Abou-Bakr Belkaid- Tlemcen, p20.

تتسيق الإدارات الوظيفية غالبا ما يطرح مشاكل عندما تزيد المنظمة عدد المناطق الجغرافية لخدمة الزبائن، و مجموعة من السلع أو الخدمات المقدمة، الموظفين ليس لديهم اتصال مباشر مع العملاء، و بالتالي لا يتم تلبية طلباتهم بشكل جيد، الهيكل الوظيفي يمكن أن يكون فعالا للمنظمة التي تملك خط منتج ضيق، تواجه منافسة في سياق موحد، و تطبق إستراتيجية الأعمال منخفضة التكلفة أو الاستهداف، وغير ملزمة للرد على الضغوط الناجمة عن خدمة أنواع مختلفة من العملاء، و الشكل رقم(1-2) التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(1-2): الهيكل الوظيفي



Source : Sépari, S., & Solle, G. (2009). *Management et contrôle de gestion DSCG 3 en 20 fiches*. Dunod, p3.

2-الهيكل الجغرافي

ينطوي الهيكل الجغرافي بإنشاء الوحدات الأساسية للمنظمة على أساس موقعها الجغرافي، مع الحفاظ على الجوانب الهامة للهيكل الوظيفي. العديد من المنظمات التي تركز بشكل كبير على التسويق، و بحاجة إلى الاستجابة لظروف السوق المحلية و احتياجات الزبائن عادة ما تستخدم الهياكل الجغرافية.

يمتاز الهيكل الجغرافي بوضع عدد كبير من الوظائف اللازمة لخدمة منطقة جغرافية تحت رقابة مدير واحد، بدلا من تعيين وظائف مختلفة. العديد من المنظمات العالمية تستخدم الهيكل الجغرافي لتأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية و القانونية في مختلف البلدان، و بالتالي عدم الاتساق مع الزبائن في الأسواق الجغرافية المختلفة.

الهيكل الجغرافي كغيره من الهياكل قد يكون له العديد من المزايا و العيوب، فكل إدارة أو قسم في إتصال مباشر مع العملاء، و يمكنها أن تتكيف بسهولة لاحتياجاتها، الهيكل الجغرافي يزيد مشاكل الرقابة و التنسيق، المساهمة في ضمان الاتساق و التنسيق للمنظمات.

3- الهيكل حسب المنتج

الهيكل حسب المنتج ينطوي على إنشاء وحدات مستقلة، كل منها قادرة أن تنتج، لإنتاج وتسويق و توزيع منتجاتها أو الخدمات، في إطار هذا النوع من الهياكل يجب على المديرين فهم القوى التنافسية الموجودة في العديد من القطاعات و التركيز على وضع إستراتيجية عمل للتعامل مع هؤلاء المنافسين. في حالة مجموعة من المنتجات أو الخدمات و أنواع العملاء يجب إنشاء العديد من نواب الرئيس لكل خط إنتاج لإدارة الأعمال المعقدة، يمكن أن تكون الإستراتيجية أكثر فعالية، حيث يتم تقسيم كل قسم على أساس أدائه الخاص، بالإضافة إلى ذلك، الهيكل حسب المنتج هو بديلا للهيكل الوظيفي عندما تكون العوامل البيئية و العوامل الفنية لكل خط إنتاج مختلفة.

المنظمات التي لديها هيكل حسب المنتج عادة ما تبدأ بهيكل وظيفي، ثم يتم إضافة بعض الخصائص للهيكل الجغرافي عندما تبدأ بالتوجه إلى أسواق جغرافية جديدة، إضافة خطوط إنتاج جديدة، زبائن متنوعة و التقدم التقني يزيد من التعقيد و عدم اليقين لأعمال المنظمة.

4- الهيكل التقسيمي

الهيكل التقسيمي هو شكل مختلف من الهيكل حسب المنتج و يشار إليه أحيانا باسم M ، الهيكل التقسيمي يُنظم المهام على أساس تقسيم المنتجات و الأسواق الجغرافية التي يتم فيها بيع المنتج أو الخدمات. مديروا المنظمة يمكنهم التركيز على القضايا الإستراتيجية، مثل تخصيص الموارد لأقسام مختلفة، و تقييم الأعمال الجديدة كالشراء، البيع و التواصل مع المساهمين و العالم الخارجي.

الهيكل التقسيمي يُبسط مشاكل التنسيق من خلال التركيز على الخبرات و المعرفة حول المنتجات أو الخدمات المحددة. الهيكل التقسيمي لديه عيب، و هو أن المنظمة يجب أن يكون لديها عدد كبير من المديرين للإشراف على جميع خطوط الإنتاج، و بالتالي ارتفاع التكلفة.

بالاعتماد على الهيكل التقسيمي غالبا ما يقلل من تعقيد السياق للفريق بأكمله، الهيكل التنظيمي التقسيمي يمكنه التعامل مع بيئات معقدة بإضافة آليات أفقية، كحلقة وصل بين الأدوار و مجموعات العمل، تكامل الأدوار و فرق متعددة الوظائف¹⁶ .

ثانيا: الهياكل التنظيمية المعاصرة

حتى تعمل المنظمات على نحو فعال، يجب ألا يكون لها هياكل ثابتة، و عليه يجب أن تتغير لتعكس التحديات الجديدة، التهديدات و الفرص التي تتيحها البيئة. الهيكل الأفضل للمنظمة يعتمد على طبيعة البيئة، الإستراتيجية التي اختارتها الإدارة العليا و درجة الترابط الفني المطلوب من قبل مختلف أجزاء المنظمة. خلال العقد الماضي، أُدخلت عدة أشكال جديدة من الهيكل التنظيمي و قد تم استخدامها من قبل المنظمات. و هناك نوعين من الهياكل التنظيمية

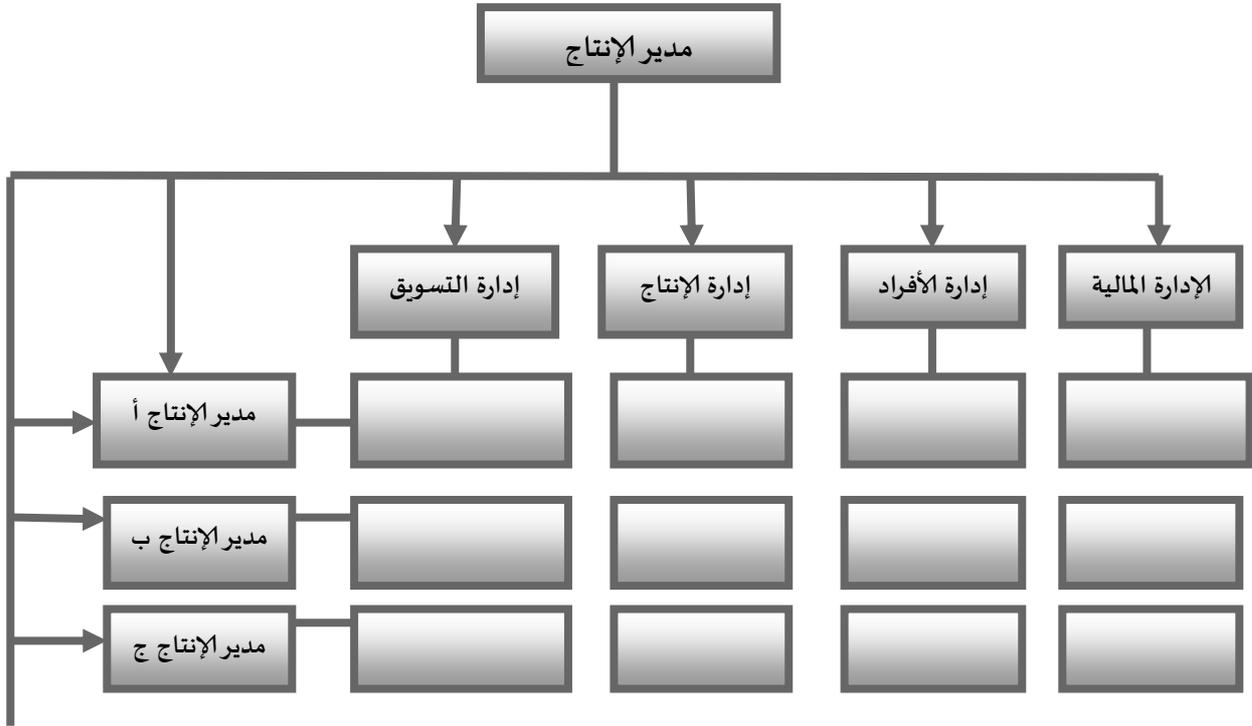
¹⁶ Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2012). Management des Organisations, 2^{ème} édition, groupe de Boeck, Paris, pp 512-524.

و هي المصفوفي و الشبكات ، ظهرت نتيجة لعجز بعض الهياكل التنظيمية التقليدية، و كذا التغيرات السريعة في البيئة.

1-الهيكل المصفوفي

يهدف إلى الحد من مشاكل التنسيق مع وحدات الأعمال التي تقع في بلدان أخرى. و بالتالي الحفاظ على التنسيق بين المنتجات و الوظائف و المناطق الجغرافية. معظم هياكل المصفوفة تعطي الأولوية للهيكل الجغرافي و الهيكل حسب المنتج. تقسيم العمل للإستجابة إلى الهيكل الجغرافي في كثير من الأحيان يسمح ببناء علاقات مع الحكومات المضيفة، الاستثمار في قنوات التوزيع، و تطوير المعرفة. لكن هذا النوع من الهياكل يُظهر بعض التوتر عندما تحاول الإدارة العليا تحقيق التوازن بين العوامل الجغرافية، الوظيفية و خط المنتج. و لدينا الشكل رقم (2-2) التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-2): الهيكل المصفوفي



Source : Sépari, S., & Solle, G. (2009). *Management et contrôle de gestion DSCG 3 en 20 fiches*. Dunod, p3.

2-الهيكل الشبكي

العديد من المنظمات اليوم تستعين بمصادر خارجية لمهام غير أساسية إلى منظمات أخرى مع الحفاظ على وظائف التحكم في صميم أعمالهم، فهذه الإستراتيجية تعفي من الالتزام للاستثمار بكثافة في الآلات و المعدات و تسمح لهم القيام بما هو أفضل (تغيير النماذج لتطور ذوق المستخدم).

و يؤكد الهيكل الشبكي على تقاسم السلطة و المسؤولية للموارد بين الأشخاص، و حتى بين منظمات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة. في التنظيم الشبكي، يجب تطبيق الهياكل المختلفة (وظيفية، حسب المنتج، أو الموقع الجغرافي)، على أساس التغيرات في المهام و الأهداف.

الهيكل الشبكي يتسم بفعالية خاصة لخلق تحالفات شراكة مرنة، التي يمكن أن تكون عملاء، موردين، أو منظمات يتم تحديدها كمنافسين في ظروف مختلفة، يهدف الهيكل الشبكي لخلق علاقات خارجية تتوج بالنجاح من خلال تحقيق الأهمية للاستثمار (تحقيق التوازن بين الفوائد والتكاليف)، الترابط (يساعد في الحفاظ على توازن القوى)، التكامل (الحفاظ على الاتصال والتواصل)، المعلومات وإضفاء الطابع المؤسسي¹⁷.

¹⁷ Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2012). Management des Organisations, Ibid., pp 512-524.

المبحث الثاني: تصميم و محددات و أبعاد الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: تصميم الهيكل التنظيمي

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية صعبة و معقدة، و ذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد و متغيرات عديدة، و تتفاعل مع بعضها البعض مما يتيح بدائل كثيرة في تصميم الهيكل التنظيمي، و عند تصميم الهيكل التنظيمي لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

أولاً: تقسيم العمل و التخصص (تصميم الأعمال)

بعدما يتم تحديد النشاط العام للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها، يجري تقسيم هذا النشاط و تجزئته إلى أنشطة و وظائف رئيسية، ثم تجزئة هذه الأخيرة إلى وظائف فرعية، و تستمر عملية التقسيم و التجزئة حتى يتم تحديد مهام و واجبات محددة تصبح أساساً لتكوين الأعمال أو الوظائف، التي يمكن للأفراد القيام بانجازها، و بالتالي فان الأعمال أو الوظائف هذه التي يؤديها العاملون تُعتبر أساس البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً: تجميع الوظائف أو الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية)

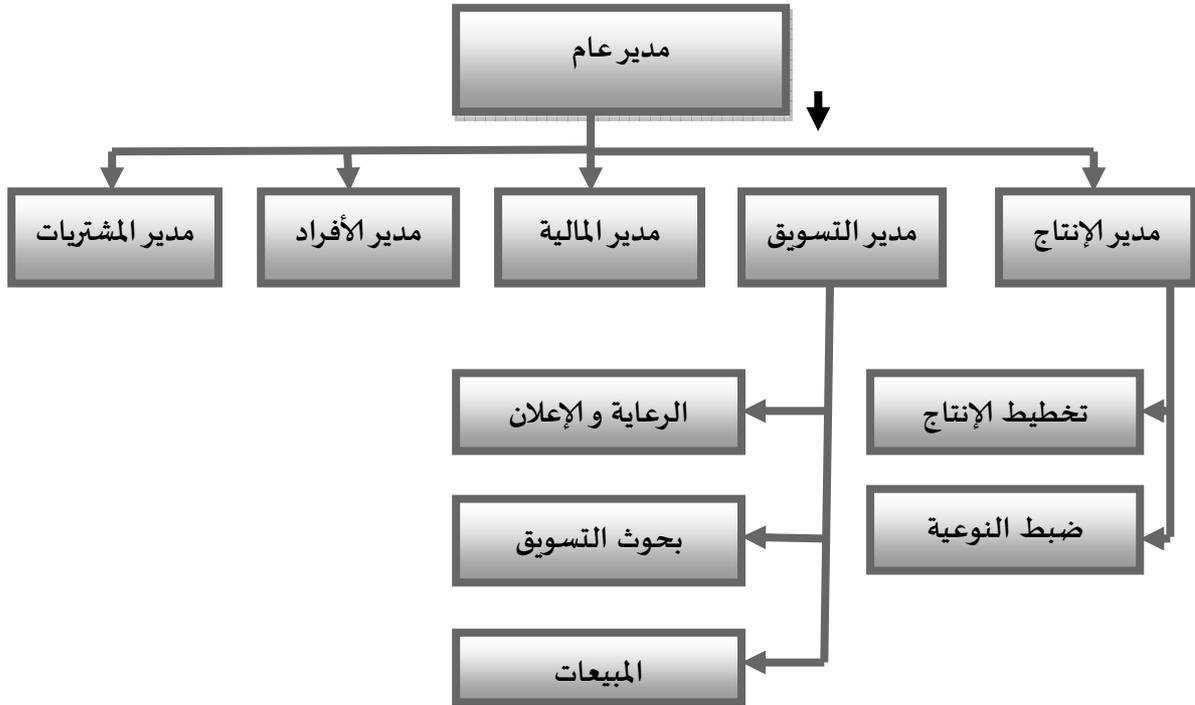
بعد تقسيم و تجزئة جميع الأنشطة (تصميم الوظائف) يتم دمجها و جمعها وفق طريقة معينة، و تعيين شخص للإشراف على كل وحدة أو مجموعة، و يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال وفق معايير عديدة، و أهم أسس التجميع مايلي:

1- التجميع على أساس الوظيفة

يرتكز هذا النوع من التنظيم على تجميع الأعمال استناداً للوظائف التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة، و يمكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية، و يمتاز هذا النوع من التنظيم بزيادة كفاءة الأداء و تقليل إزدواجية العمل و الجهود

وتخفيض النفقات، تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة تجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة، مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال. و يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، و هو ما يناسب المواقف والحالات المستقرة، والمنظمات ذات المنتجات أو الأسواق المتجانسة غير المتنوعة¹⁸. و الشكل رقم (2-3) التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-3): التنظيم على أساس وظيفي



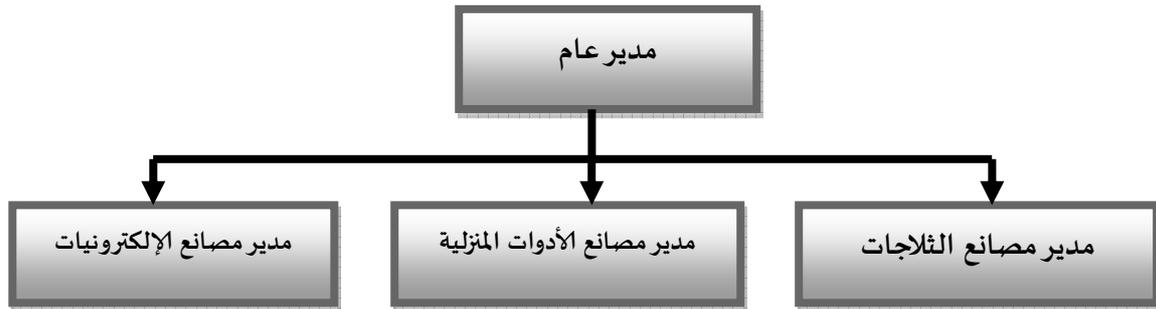
المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 162.

¹⁸ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق ص 150.

2- التنظيم على أساس المنتج

في هذا التنظيم يتم تجميع الأعمال المتصلة مباشرة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تُنسب مسؤولية إدارتها لمدير يُشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج أو خدمة، وتُستعمل هذه الطريقة بشكل واسع في المنظمات الكبيرة المتعددة المنتجات، ويمتاز هذا النوع من التنظيم أنه يركز على خطوط الإنتاج، يركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة، وهذا التنظيم يصلح للمنظمات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها و في الحالات غير المستقرة. و الشكل رقم(2-4) التالي نموذج عن ذلك:

الشكل رقم (2-4): التنظيم على أساس المنتج



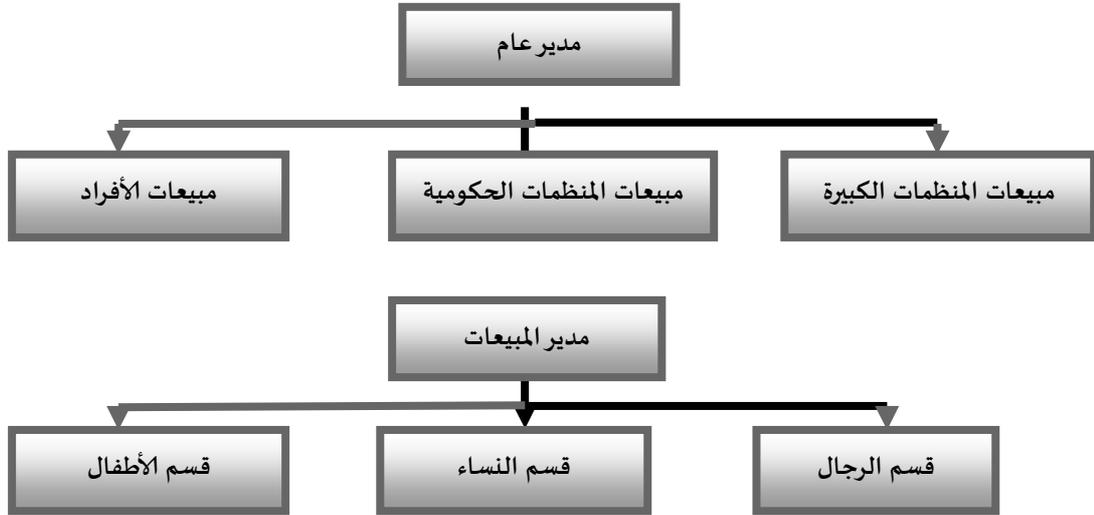
المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص162.

3- التنظيم على أساس المنتفعين

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التجميع عندما يكون اهتمامها هو خدمة المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم، ومن مزايا هذا التنظيم أنه يساعد المنظمة على إشباع حاجات و رغبات المنتفعين و يحدد المسؤولية¹⁹. و الشكل رقم (2-5) التالي نموذج عن ذلك:

¹⁹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق ص 162.

الشكل رقم (2-5): التنظيم على أساس المنتفعين

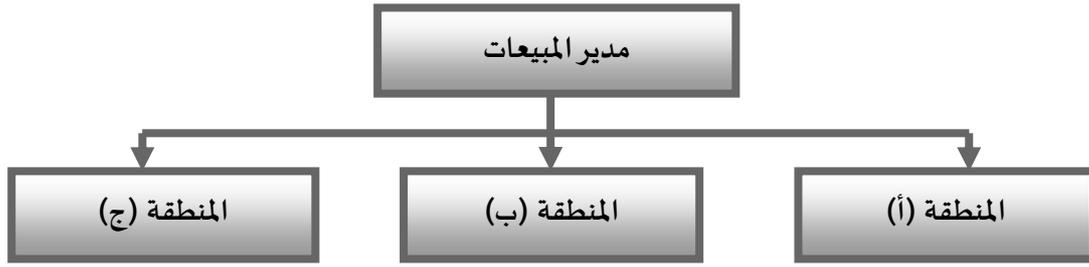


المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 164.

4- التنظيم الجغرافي

يُستخدم هذا النوع من التنظيم عندما تبيع المنظمة منتجاتها و تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، و يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة و تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد، و يمتاز هذا النوع من التنظيم أنه يتم تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا في المنظمة، أنه يتم إعطاء اهتمام الأسواق و المشكلات المحلية، المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات. و لدينا الشكل رقم (2-6) التالي نموذج عن ذلك:

الشكل رقم (2-6): التنظيم الجغرافي



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 165.

ثالثاً: تحديد نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف أو نطاق الرقابة إلى أن هناك حداً أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية، حيث يؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف و عدد المستويات، فكلما زاد و توسع نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين يكون كبير) قل عدد المستويات و كان السلم الهرمي مستويا، و هذا يسمح للمرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، و يشجع على ممارسة إشراف عام من قبل الرئيس، و يعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات، و اهتمام العاملين بعملهم و زيادة رضاهم عن العمل، و بالتالي زيادة الإنتاجية، و غالبا ما تتجه المنظمات الكبيرة إلى توسيع نطاق الإشراف لأن ذلك يتوافق مع سعي تلك المنظمات إلى تقليص النفقات، خفض المصروفات الإدارية، تسريع عملية اتخاذ القرار، زيادة المرونة، و التقرب أكثر من العميل و تمكين العاملين.

وإذا ما قل أو ضاق نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين قليل)، زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي، هذا الأخير من نتائجه السلبية أنه يؤدي إلى زيادة النفقات و مصروفات

المنظمة بسبب زيادة عدد الرؤساء، صعوبة الاتصالات، صعوبة التخطيط والرقابة، يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه و اتخاذ القرارات نيابة عنهم.

رابعاً: تفويض السلطة

بعد ما يتم تصميم الوظائف و دمجها في مجموعات، و تحديد عدد الوظائف في كل وحدة يتم تقرير كيف يتم توزيع السلطات في المنظمة، و إلى أي مدى يتم تطبيق المركزية واللامركزية، و بالتالي تفويض السلطة * إلى المستويات الدنيا في المنظمة. فالفرد العامل في المنظمة يلتزم بأداء واجبات وظيفية و تفوض له السلطة الكافية للقيام بذلك، و تتم محاسبته من قبل رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز هذه المسؤوليات²⁰.

• المركزية و اللامركزية

يختلف المدراء في درجة تحكمهم بالصلاحيات الممنوحة لهم لإنجاز الواجبات المنوطة بهم، و من المعروف أن هناك أسلوبين أساسيين في الإدارة يعتمد المدراء لدرجة التحكم بالسلطة الممنوحة لهم هما المركزية و اللامركزية.

1- المركزية

تعني تركيز أو حصر السلطة وحق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري عالي، فاللامركزية إذن تعني احتفاظ الرئيس الأعلى أو المستوى الإداري الأعلى بالسلطات و عدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، و بالتالي المستويات الدنيا لا تملك حق التصرف أو اتخاذ القرارات، إلا بناء على أوامر و تعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى. و عليه فإن للمركزية تأثير في شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تجعله يتخذ

* السلطة: هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته.

²⁰ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 167.

طابعا عموديا ذو قاعدة عريضة مرتبطة به، لأن المركزية لا تؤدي إلى خلق وظائف إدارية مساعدة، إذ يقتصر الأمر على مستوى إداري واحد يمتلك كل السلطات أو الصلاحيات.

ومن مزايا المركزية أنها:

- تزود الرئيس الأعلى بالقوة و المكانة، و تساعد على وضع السياسات و اتخاذ القرارات الموحدة؛

- تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإدارية نظرا لعدم الحاجة إلى نظام كبير للاتصالات؛

- التقليل إلى الحد الأدنى من ازدواجية الوظائف و لا تتطلب إجراءات رقابية كثيرة.

2- اللامركزية

اللامركزية تعنى توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قواعد تشريعية، أو توزيع السلطة و الصلاحية على مجموعة من الأشخاص أو على عدد من المستويات المختلفة في المنظمة، و بالتالي الرئيس الأعلى أو المستوى الإداري الأعلى يخول جزءا من سلطاته إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة للتصرف و اتخاذ القرارات. و تؤثر اللامركزية في شكل الهيكل التنظيمي بالمنظمة، حيث تجعله يتخذ شكلا هرميا متدرجا، و درجة اللامركزية الإدارية في المنظمة بالنسبة لـ F.Dale تكون كبيرة في الحالات الآتية:

- ✓ كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل، و زادت أهميتها؛
- ✓ كلما زادت الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل .

ومن مزايا اللامركزية أنها تقوم:

- ✓ بالتنسيق بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية المختلفة و سرعة اتخاذ القرارات؛
- ✓ شعور المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة و بالتالي زيادة رضاهم؛

✓ التخفيف من أعباء الإدارة العليا نتيجة تفويض السلطة؛

✓ المساهمة في رفع الكفاءة لسهولة تحديد مناطق الضعف و سرعة علاجها²¹.

المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي

كل قرار بشأن هيكل المنظمة (مثل تعزيز اللامركزية و التفويض للموظفين) يُحل مجموعة من المشاكل و يخلق مشاكل أخرى. و كل هيكل تنظيمي لديه عيوب، فمن المهم اختيار واحد يُقلل من هذه العيوب²²، فالعلاقات بين الهياكل التنظيمية و المتغيرات الظرفية هي المبدأ التوجيهي لكل دراسة، حيث حاول كل من، Lorsch، Lawrence، Woodward، Perrow، لاكتشاف درجة التباين في الهياكل التنظيمية و تهيئة الظروف لمثل هذا التباين، و النتائج التي توصلوا إليها استطاعوا من خلالها تحديد النماذج الهيكلية المناسبة لكل ظرف يمكن أن يكون. في الوقت الحاضر، جاءت دراساتهم لتحديد الرابطة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و العوامل السياقية، منها العوامل البيئية، عوامل التكنولوجيا، عوامل حجم التشغيل، و كذا الإستراتيجية، حيث أن العوامل السياقية هذه هي التي تحدد المتغيرات الهيكلية بأسباب معينة²³.

1-العوامل البيئية

إن المحافظة على المنظمات يعتمد على درجة معينة من التبادل مع أطراف خارجية، و يتطلب ذلك أنواعا مختلفة من الهياكل التنظيمية لمستوى عال من الأداء المراد تحقيقه، و من الشروط البيئية الواجب أخذها بعين الاعتبار نجد عدم اليقين، الذي يشير إلى درجة التغيير التي تميز الأنشطة البيئية ذات الصلة بعمليات المنظمة، حيث كلما ارتفع التغير البيئي وعدم اليقين ينبغي أن يكون الهيكل السائد للمنظمة تكيفي، و البيئة هي واحدة من التوابع الأكثر استخداما لتحديد عدة مظاهر للخيار الإستراتيجي، قد يكون لصناع القرار التنظيمي فرص معينة لتحديد أنواع

²¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، الأردن، طبعة أولى، 2011، ص 137.

²² Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2012). Management des Organisations, op cit, p 497.

²³ Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), p 2.

البيئة التي سوف تعمل فيها المنظمة، و بالتالي رجال الأعمال قد يكون لهم الاختيار بين الأسواق الجديدة لدخولها، استبعاد بعض القرارات من منظماتهم، فممارسة الخيار الإستراتيجي تتطوي على تقييم مسبق للوضع²⁴.

جاءت دراسة (Burns&Stalker(1961)²⁵ لتمييز بين نوعين من الهياكل، و هي الهياكل الميكانيكية و الهياكل العضوية، حيث وضعا كل واحد في بيئة معينة²⁶ ، ثم جاءت دراسات كل من Constantine J. Katsanis,(1998)²⁷، Eva María Pertusa Ortega & Laura Rienda Garcia, (2005)²⁸، J.F. Jean-François Ngokevina & Lucien Kombou, (2006)²⁹، Soutenain & P. Farcet,(2006)³⁰، لتؤكد على نفس النوعين من الهياكل التي تم تحديدهما من طرف (Burns&Stalker(1961) ، حيث سعت أبحاثهم لإقامة علاقة بين خصائص هياكل المنظمات المدروسة و متغيرات البيئة، و قد أظهرت هذه الأبحاث أن الهياكل الآلية (الميكانيكية) هي أكثر فعالية في البيئة المستقرة، بينما تسمح الهياكل العضوية لتحقيق النجاح في البيئة المضطربة، أي البيئة التي تمتاز بالتغير وعدم الاستقرار.

ثم جاءت دراسة (Lansley et al. (1974) لتُعدّل النموذج الهيكلي لـ Burns and Stalker (1961)، حيث شهد هذا التعديل بعض القيود ذات الطبيعة النظرية* والعملية**³¹.

²⁴ Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, Ibid., p3.

²⁵ Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Institute. London. England, pp 104-106.

²⁶ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 126.

- Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), p. 76.

- Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), p 90.

- Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 26.

²⁷ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 26.

²⁸ Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p 76.

²⁹ Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.

³⁰ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 126.

*النظرية: من جانب بساطة النموذج الأصلي غير الممثل بشكل كاف و التقلبات التي تواجه هياكل الإدارة.

**العملية: تظهر المنظمات لأن تكون ميكانيكية و عضوية في آن واحد.

³¹ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 26.

أ- **الهيكل الميكانيكية (البيروقراطية):** تجتمع في بيئة مستقرة أين المهام تكون متخصصة، وغير مرنة، الإجراءات صارمة و رسمية، السلطة مركزية و التسلسل الهرمي على درجة عالية من التطور حسب الحاجة لفرض رقابة صارمة، وتعطى الأولوية لرصد الإجراءات والقواعد لتنظيم المهام والقرارات. و في هذا النوع من التنظيم المبني على أساس الأوامر العمودية نجد أن التنظيمات غير الرسمية حساسة جدا.

ب- **الهيكل العضوية:** تتطور في بيئة غير مستقرة، تحديد المهمة غير واضح، وتبادل المعلومات متكرر، والتسلسل الهرمي مسطح ومرن مع مستويات هرمية أقل مما يسهل التنسيق والتواصل وتعزز الابتكار، درجة التخصص الوظيفي منخفضة بينما السلطة لامركزية³².

أما **Emery and Trest** فعند دراستهما لأثر تغير البيئة على الهيكل التنظيمي قاما بتقسيم هذه البيئة إلى أربعة أقسام،*البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجميعية، فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لهما هو الهيكل الميكانيكي، أما**البيئة الفلقة و البيئة الهائجة فإن الهيكل العضوي هو الأكثر ملائمة لهما³³.

³²Baland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*, op cit, p 91.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2012). *Management des Organisations*, op cit, p 507.

- Hwang, E. J. (2005). *Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores*. Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA, p 61.

- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), p.64.

*البيئة الهادئة العشوائية: بيئة ثابتة نسبياً، تهديداتها قليلة، التغير فيها بطيء، صعوبة في التنبؤ، عدم التأكد قليل، وفي حالة اتخاذ القرارات الإدارية، لا يتم الأخذ بعين الاعتبار هذه البيئة.

البيئة الهادئة التجميعية: التغير فيها بطيء، التهديدات على شكل تحالفات مما يلزم التخطيط لعملياتها بأساليب إستراتيجية، انتهاج الأسلوب اللامركزي في اتخاذ القرارات.

**البيئة الفلقة: هي أكثر تعقيد فيها مجموعة من المنافسين لهدف واحد.

البيئة الهائجة: عدم التأكد فيها عالي جداً، التغير فيها بشكل متواصل، الأمر الذي يصعب من عملية التخطيط إلى حد بعيد لصعوبة التنبؤ.

³³ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 119-125.

تم تأكيد تأثير البيئة على الهياكل التنظيمية أيضاً من خلال تحليل (1967) paul R.Lawrence et Jay W. Lorsch³⁴، في كتاب بعنوان "التكيف مع هياكل المنظمة" (المنظمة و البيئة)، أظهروا أنه كلما كانت بيئة الأعمال غير مؤكدة و غير مستقرة، كلما كانت المنظمة أكثر اهتمام بوضع هيكل مرن و رسمية منخفضة، و منه الهيكل يكون عضوي. درسوا مختلف الأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة و التي تواجه نفس المصير لدى ثلاث بيئات شبه رئيسية (التجارية والتقنية الاقتصادية و العلمية) مع الخصائص المحددة من التعقيد و الاستقرار. هذا ينطوي على تكيف المنظمة على مستوى كل من هذه النظم الفرعية وفقاً للقيود³⁵، و بالتالي التمايز في الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مصحوباً بتدابير التكامل للحفاظ على التماسك الكلي للنظام³⁶.

و عملية "التمايز" و "التكامل" هما وصفاً للمنظمة، حيث "التمايز" يعني التعبير عن الاختلافات في المواقف و السلوك، و ليس فقط التقسيم و التخصص، و "التكامل" يحدد نوعية التعاون الموجود بين الإدارات التي يجب أن تعمل معا لتلبية مطالب البيئة³⁷.

³⁴ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1), pp 2-13.
 - Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 127-128.
 - Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.
 - Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.
 - Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 33.
³⁵ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 127-128.
 - Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, La op cit, p. 76.
 - Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.
³⁶ Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization science*, 3(2), p 163.
 - Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 127-128.
 - Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.
 - Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.
³⁷ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, op cit, pp 1-47.
 - Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 127-128.
 - Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.
 - Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.

2-العوامل الإستراتيجية

أكد كل من (Jean-³⁸ Eva María Pertusa Ortega & Laura Rienda Garcia,(2005) أن

(Balland.S & Bouvier.(2008) ⁴⁰، أن François Ngokevina & Lucien Kombou,(2006) ³⁹،

(1962) A.Chandler هو أول من قام بدراسة و إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل، المشكلة هي إذا ما أُجبرت المنظمة أن تختار إستراتيجيتها بسبب هيكلها، أو ما إذا كان الهيكل قد وُضع وفقا للإستراتيجية التي تم اختيارها، ويقول باحثون آخرون، أن الهيكل هو الذي يحدد الإستراتيجية خاصة بسبب ثقل الثقافة، المعلومات المتاحة، و القيادة و علاقات السلطة. في حين أن (I.Ansolf(1965) قدم توليفة على أن العلاقة الإستراتيجية-الهيكل تعمل في كلا الاتجاهين في بعض الحالات.

أشارا (Drews et Chandler إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل و الإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية في المنظمة⁴¹، و لأن إستراتيجية المنظمة مشتقة من أهدافها ، فمن المنطق أن يكون هناك نوعا من الترابط و الملائمة ما بين الهيكل و الإستراتيجية، و حسب Chandler (1962) الهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية⁴²، حيث أكد على ذلك أيضا كل من Danny

(1988) Miller⁴³، (1992) R. T. Hamilton⁴⁴، (2005) Eun Jin Hwang⁴⁵، زاهر عبد الرحيم

³⁸ Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.

³⁹ Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.

⁴⁰ Balland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*, op cit, p 92.

⁴¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1988، ص 154.

⁴² Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, p78.

⁴³ Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), p280

⁴⁴ Hamilton, R. T., & Shergill, G. S. (1992). The Relationship between Strategy-Structure Fit And Financial Performance In New Zealand: Evidence Of Generality And Validity With Enhanced Controls. *Journal of Management Studies*, 29(1), p 102.

⁴⁵ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores, op cit, p 69.

عاطف،(2011)⁴⁶، (و قد تم تأكيد ذلك من خلال الدراسات التجريبية في الولايات المتحدة الأمريكية مع Rumelt (1974)، وأوروبا مع (Channon (1973), Dyas and Thanheiser(1976) ، و اليابان مع Suzuki,(1980) ، وأستراليا مع (Byrt (1981), Chenall (1979)⁴⁷ ، فإذا تم تعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي حتى يتم التكيف مع التغيير⁴⁸.

و في دراسة أخرى أجراها Child أثبت فيها أن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، بحيث أن الفعالية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، و أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي⁴⁹.

3-العوامل الفنية (التكنولوجيا)

تم التأكيد على التكنولوجيا كأحد محددات الهيكل التنظيمي، هذا الأخير هو وسيلة لإدارة الترابط في المنظمة من خلال التكنولوجيا المستخدمة، و التي لها دور مهم في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل و وسائل تنظيمه و نوع الوظائف التي يجب تأديتها و علاقات العمل بين هذه الوظائف، و كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة⁵⁰، و قد تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، و لقد وُجد أن هناك علاقة قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية و ما بين الهيكل المتبع في المنظمة، كما وُجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة

⁴⁶ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة : الهندرة، دار الرابحة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

⁴⁷ Hamilton, R. T., & Shergill, G. S. (1992). The Relationship between Strategy-Structure Fit And Financial Performance In New Zealand: Evidence Of Generality And Validity With Enhanced Controls, op cit, p 102.

⁴⁸ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة : الهندرة، مرجع سابق، ص 22.

⁴⁹ مرسي نبيل حامد، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، الطبعة الأولى، 2010، ص 179.

⁵⁰ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 386.

والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، و عادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة⁵¹.

و دراسة (Woodward, 1965) ، أكدت على أن "التقنيات المختلفة تفرض قيود مختلفة على أفراد المنظمات و على اختيار الهيكل التنظيمي"، و بالتالي وجود علاقة سببية بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي بدرجة من عدم اليقين و عدم القدرة على التنبؤ بمهمة الإنتاج، و لكن عدم اليقين و عدم القدرة على التنبؤ يؤثر أيضا على تقنيات و إمكانيات الرقابة التنظيمية. و منه فإن تكنولوجيا الإنتاج حسب Woodward (1965) تؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تأثير التكنولوجيا على متطلبات الرقابة التنظيمية و الآليات. و قد دعم وجهة النظر هذه كل من Perrow (1967) و Thomson (1967) ، حيث أكدوا على أن التكنولوجيا تؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تأثيرها على عملية المراقبة، كما أن الهيكل صُمم لضمان السلوك المنسق بين العناصر المتباينة في المنظمة، أو بعبارة أخرى لتوفير الرقابة التنظيمية⁵². و يبقى السؤال موجه عن نوع التكنولوجيا، و ما جوانب الهيكل التنظيمي التي قد تؤثر فيه.

و تُعد J.Woodward هي أول من وفر التصنيف العام لنظم الإنتاج، فمن خلال الدراسات الاستقصائية التي أجريت في عام 1953 في انكلترا، استطاعت التمييز بين ثلاثة نظم رئيسية للإنتاج: المجموعة الأولى (إنتاج الوحدة و السلسلة الصغيرة)، المجموعة الثانية (الإنتاج الضخم و السلسلة الكبيرة) و المجموعة الثالثة (العملية المستمرة)، و من خلال هذه الدراسة وما توصلت

⁵¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندسة، مرجع سابق، ص 21.

رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مرجع سابق، ص 387.

⁵² Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1977). Information technology and organizational structure. *Pacific Sociological Review*, 20(2), pp. 243.

إليه خلصت Woodward (1965) إلى العلاقة بين نظام الإنتاج، الهيكل التنظيمي، والأداء، مما أثار تيار كامل من البحوث يدعى "المدرسة الموقفية أو الظرفية للمنظمات" ⁵³، حيث:

- منظمات الإنتاج بالوحدة لديها تسلسل هرمي قصير جدا و تتميز بالتعاون الوثيق بواسطة التكيف المتبادل بين الوظائف المختلفة. الهيكل يكون بسيط، و ذو طابع عضوي.
- المؤسسات ذات الإنتاج الضخم، يكون للتسلسل الهرمي وفرة لتوجيه القوى العاملة من ذوي المهارات المتدنية. الطبيعة الموحدة من المنتجات تسمح لبناء منظمة رسمية ذات طابع آلي.
- يرافق الإنتاج المستمر من خلال عملية الإنتاج الآلي التي تتطلب القوى العاملة المؤهلة لأداء مهمة الرقابة و الصيانة المعقدة، التي تتطلب تعاونا وثيقا من خلال التكيف المتبادل. والهيكل يكون عضوي ⁵⁴.

و بالتالي ليس هناك هيكل مثالي واحد، فالمنظمات الأكثر نجاحا هي تلك المنظمات التي تتوافق مع نوع التكنولوجيا.

و قد أكدت Woodward على أن أنظمة التعقيد هذه، ترتبط مع هياكل جد محددة، من حيث السيطرة، المركزية، و المعيارية، و وفقا لـ H. Mintzberg فقد أكد على أنه: بما أن النظام التقني منظم، فإن المركز التشغيلي بيروقراطي، عمل الموظفين يصبح روتيني و يمكن التنبؤ به، و يمكن السيطرة عليه ما يخلق الظروف البيروقراطية الآلية. كلما كان المركز التشغيلي آلي أكثر، كلما الهيكل الإداري تطور من البيروقراطية الآلية إلى الهيكل العضوي ⁵⁵.

⁵³ Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les éditions de l'ADREG, Paris, p 112.

⁵⁴ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 125.

- Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.

⁵⁵ Balland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*, op cit, p91.

- Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, op cit, p. 76.

- Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, op cit, p 90.

و بهذا يكون (Mintzberg 1995) قد أكد أيضا على نتائج Woodward بأن فعالية المنظمة تُنتج التوازن بين الوضع القائم و الهيكل التنظيمي⁵⁶.

4- عمر (سن) و حجم المنظمة

استطاع (Weber 1947) في تحليله الكلاسيكي للبيروقراطية في النظرية التنظيمية التأكيد على أن العلاقة بين الحجم و الهيكل التنظيمي حتمية، فالخصائص البيروقراطية لا تكون موجودة في المنظمات الصغيرة، و أن الحجم الأكبر هو مؤشر قوي على عامل الهيكل الرئيسية الخاصة بهم، و التي تتعلق بأبعاد البيروقراطية منها: التخصص، و استخدام الإجراءات، والاعتماد على العمل الورقي. و قد أكد (Blau 1970) أيضا أن زيادة الحجم يولد التمايز الهيكلي داخل المنظمات، و هذا التمايز الهيكلي بدوره يوسع حجم العنصر الإداري للمنظمة⁵⁷، كما أكد (J.Child 1974) أيضا أنه مع الزيادة في الحجم فإن المنظمات تكون أكثر فعالية في البيئات الديناميكية من نظائرها في البيئات الأخرى⁵⁸.

فالمنظمات التي هي في بداية نشاطها تتميز عموما بغياب إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات، فإنها غالبا ما تكون صغيرة الحجم، و هو ما يعزز التكيف المتبادل. في المقابل مشكلة التنظيم أيضا لا تنشأ بالطريقة ذاتها للمنظمات الكبيرة و للمنظمات الصغيرة، و بالتالي تكون هناك هيكل ضعيفة، سواء كانوا في بداية نشاطهم أم لا.

⁵⁶ Mintzberg, H. (1995). Structure et Dynamique des Organisations. les Editions d'Organisation, Paris, p 206.

⁵⁷ Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, op cit, p 6.

⁵⁸ Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance-Part 11: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), pp19-22.

وحسب Mintzberg.H.(1982) فإن علاقة الهيكل التنظيمي بسن المنظمة و حجمها تظهر من خلال أنه كلما كانت المنظمة قديمة (مسنة) كلما كان سلوكها أكثر انضباطا و رسمية، و كلما كانت المنظمة كبيرة كلما كان سلوكها منضبطا و رسميا⁵⁹ .

بالنسبة لـ كل من Jean-⁶⁰ Eva María Pertusa Ortega & Laura Rienda Garcia, (2005) ،⁶¹ François Ngokevina & Lucien Kombou, (2006) ،⁶² J.F Soutenain & P. Farcet,(2006) ، فإنها كلما كان الحجم كبير فهو مهم، فمن الضروري زيادة مستوى تقسيم العمل و إضافة التنسيق من خلال التسلسل الهرمي للوسائط المعيارية للمهام، زيادة التخصص و المعيارية غالبا ما يكون مرادفا للمزيد من إضفاء الطابع الرسمي وإجراء "البيروقراطية" للمنظمة، التي تتميز بنظام الآلية، مع الجمود لهذا النوع من الهيكل.

5- السلطة

أكد H. Mintzberg (1995) أن المنظمات لا تقوم دائما بتطوير الهياكل المطلوبة على أساس العوامل الموقفية كعمر المنظمة، حجمها، و النظام التقني المستخدم فقط، و إنما هناك عامل السلطة أيضا الذي يدخل في تصميم الهيكل بما في ذلك ضغط الرقابة الخارجية على المنظمة، الاحتياجات الشخصية لأعضائها و تجديدات اليوم التي هي جزء من الثقافة الموجودة في المنظمة (في الواقع، سلطة المعايير الاجتماعية). و تتمحور هذه العوامل في:

كلما كانت الرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة قوية، كلما كان هيكل المنظمة يتصف بالمركزية و الرسمية. و في هذا المجال نجد أن Blau et Scott (1962) أكد أن المنظمات العامة و التي هي تحت رقابة حكومية تستخدم أكثر من غيرها القواعد و الإجراءات، و تدعيما

⁵⁹ ثابتي الحبيب و بندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، 2012، ص 52.

⁶⁰ Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle, p. 76.

⁶¹ Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, p 90.

⁶² Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, p 126.

لهذا فإن (Holdaway, 1975) أكد أن إضفاء الطابع الرسمي و المركزية هي في تناقص عند الانتقال من المنظمات الحكومية إلى المنظمات الخاصة، و بالتالي فإن الرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة لها تأثير كبير في تركيز صلاحيات اتخاذ القرار في قمة الهرم (المركزية)، وتشجيع استخدام القواعد و إجراءات الرقابة الداخلية (إضفاء الطابع الرسمي).
بينما المنظمات الخاصة فهي مستقلة⁶³.

المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي

حاول المنظرون إيجاد طرق يمكن من خلالها الحصول على مستويات عالية من الأداء، وذلك بفحص العلاقات الإحصائية بين أبعاد الهيكل و الأداء. و قد ذكرت (Hatch, 1997) في هذا الصدد أن الاجتماعي الألماني (Max weber, 1947) هو أول من نشر نظريته في البيروقراطية متضمنةً الهيكل الاجتماعي البيروقراطي للمنظمات و محددًا ثلاثة أبعاد للهيكل و هي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، رسمية القواعد و الإجراءات، و وفقا لهذا المفهوم فقد قيست أبعاد الهيكل باستخدام أنواع متعددة من المتغيرات، و يبين الجدول رقم (1-2) أبعاد الهيكل و مؤشرات قياسه. إلا أن ثلاثة من هذه الأبعاد ظهرت متنسقة و متماسكة و هذه الأبعاد هي: الرسمية، المركزية، التعقيد⁶⁴.

⁶³ Mintzberg, H. (1995). Structure et Dynamique des Organisations, p259.

⁶⁴ Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition,- Oxford University Press, pp 164-168.

جدول (2-1): أبعاد الهيكل التنظيمي

الأبعاد	قياس العمليات النموذجي
الحجم	عدد العاملين في المنظمة
المكون الإداري	نسبة العدد الكلي من العاملين الذين يمتلكون مسؤوليات إدارية.
مجال السيطرة	عدد العاملين الذين يمتلك المدير الصلاحية عليهم. (نطاق الإشراف)
التخصصية	عدد المتخصصين الذين يؤدون الأعمال داخل المنظمة.
المعيارية	وجود الإجراءات المتكررة بشكل منتظم للحوادث و الفعاليات.
الرسمية	المدى الذي تُدَوّن فيه القواعد و الإجراءات و الاتصالات.
المركزية	تركيز السلطة لاتخاذ القرارات
التعقيد	اختلاف (تمايز) عمودي- عدد المستويات الهرمية، و التمايز الأفقي- عدد الوحدات داخل المنظمة (الأقسام)

Source : Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition, - Oxford University Press, p 166.

واستناداً إلى ذلك فقد تم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،

التعقيد) وفقاً لنموذج Hatch (1997) لأغراض الدراسة الحالية.

ويرى (2001) Daft أن هناك ستة أبعاد هيكلية هي: الرسمية، التخصصية، هرمية السلطة،

المركزية، المهنية، نسب الأفراد. و أن هذه الأبعاد تتفاعل مع الأبعاد المحيطة و هي

(الثقافة، البيئة، الأهداف، الإستراتيجية، الحجم، و التكنولوجيا) و تتكيف لإنجاز الأهداف التي

تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁶⁵.

⁶⁵ Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south – western college publishing of thomson learning .USA, p 17.

و في هذا السياق، (فقد أحصت دراسة العاني (1998) تسعا وثلاثين بُعداً هيكلياً تُمثل نتائج تسع عشرة بحثاً و دراسة امتدت للفترة من 1959 و لغاية 1989⁶⁶ . و أحصت دراسة آل ياسين (1998) خمس عشرة بُعداً هيكلياً تمثل نتائج عشرين بحثاً ودراسة شملت الفترة من 1965 ولغاية 1995⁶⁷ . و دراسة (العزاوي (1998) ثلاثين بُعداً هيكلياً تمثل نتائج سبع وثمانين بحثاً و دراسة امتدت للفترة من 1947 و لغاية 1980⁶⁸) في الياسري (2005)⁶⁹ .

و من حصيلة هذه الدراسات يمكن القول أن عدد الأبعاد الهيكلية يمكن أن يصل إلى أكثر من 40 بُعداً، و أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث و الدراسات و التي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد.

وفيما يأتي شرح موجز للأبعاد الثلاثة التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة الحالية:

• الرسمية

وصف (1988) Robbins الرسمية بأنها درجة اعتماد المنظمة على القواعد و الإجراءات لتوجيه سلوك العاملين⁷⁰ . و كلما زاد الاعتماد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد، اتسم الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية. و تتفاوت درجة الرسمية من منظمة لأخرى باختلاف:

حجم المنظمة: حيث يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية، تنوع الأنشطة و التنبؤ بها؛

⁶⁶ العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- الجامعة المستنصرية، 1998، ص ص 24-27.

⁶⁷ آل ياسين، محمد محمد حسن، إدراك عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر- دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال-جامعة بغداد، 1998، ص ص 104-105.

⁶⁸ العزاوي سامي فياض سمير، الإستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا- دراسة تطبيقية في شركات الإسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- الجامعة المستنصرية، 1998، ص 196.

⁶⁹ أكرم محسن مهدي الياسري، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية وتأثيره في الأداء- مدخل موقفي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2005، ص 23.

⁷⁰ Robbins, S. (1988). *Management: Concept and Applications*. 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood

Cliffs, p 693.

-مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل، الطبعة الأولى 1999، ص 73.
- Hwang, E. J. (2005). *Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores*, op cit, p 71.

البيئة : فكلما كانت أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية؛

المستوى الإداري: الأدنى أكثر قابلية للرسمية من المستوى الأعلى⁷¹ .

يُشير (Hodge & Anthony 1991) إلى الرسمية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة و التنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، وذلك من خلال استخدام السياسات، و الإجراءات، و التوجيهات⁷² .

و ترى (Hatch 1997) أن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، و التعليمات، و السياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المنظمة، كما ترى أيضا أن الرسمية تميل إلى تقييد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية أعمالهم، بينما تزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، و أن هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي تترافق مع رسمية المنظمات⁷³ .

• المركزية

تعني موقع و مكان اتخاذ القرارات في المنظمة⁷⁴ ، و يتفق الباحثون على أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة، إذ يشير (Robbins 1990) أن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، و أن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة⁷⁵ .

⁷¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 73.

⁷² Hodge, B. J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*. 4th edition., Allyn and Bacon, p712.

⁷³ Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, op cit, p 165.

⁷⁴ Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2008, December). Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In *Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, December* (Vol. 3, No. 5), p13.

مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 73.

⁷⁵ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores, op cit, p 71.

⁷⁵ Robbins, S. (1990). *Organization Theory: structure, Designs and Applications*. 3rd edition., New Jersey, Prentice-Hall International, p 104.

ويُعرف (Hodge and Anthony, 1991) المركزية بالحالة التي يكون فيها نسبة التفويض قليلة، واللامركزية بالحالة التي يكون فيها نسبة تفويض عالية، أي تخويل الصلاحيات في يد المرؤوسين⁷⁶.

وترى (Hatch, 1997) أن المركزية هي المستوى الذي يتم فيه اتخاذ القرار، حيث في المنظمات المركزية الخيار النهائي يُتخذ في المستويات العليا فقط، و في المنظمات اللامركزية، فإن القرارات تُتخذ من قبل الأفراد الذين هم أقرب إلى الموقف، أي تعتمد على مشاركات الأفراد في عملية اتخاذ القرار⁷⁷.

أما (Daft, 2001) فيرى أن المركزية تشير إلى المستوى الوظيفي الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرار، فعندما يُتخذ القرار في مستوى القمة تكون المنظمة مركزية، و عند تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا فتكون المنظمة لامركزية⁷⁸، و قد أكد (Daft, 1988) على أن عوامل التغيير و عدم التأكد البيئي ترتبط باللامركزية، و أن زيادة حجم المنظمة يتطلب زيادة في اللامركزية⁷⁹.

يؤكد (Koontz & O'Donnell, 1986) أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، بل هناك مزيج بينهما بنسب متفاوتة، و ذلك لارتباطهما بتفويض السلطة، حيث لا يستطيع المدير تخويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) لأن هذا يؤدي إلى توقفه عن ممارسة أعماله ويختفي مركزه الفعلي كمدير، و كذلك فإن عدم تخويل الصلاحيات و تركيزها بيد المدير (مركزية مطلقة) يؤدي إلى عدم وجود مديرين، و بالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي⁸⁰.

⁷⁶ Hodge, B. J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*, op cit, p 697.

⁷⁷ Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, op cit, p 168.

⁷⁸ Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*, op cit, p 18.

⁷⁹ Daft, R. (1988). *Management*, The Dryden Press, New York, p 237.

⁸⁰ Koontz, H., & O' Donnell, C. (1986). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 4th edition, Mc Graw-Hill, Inc, USA, p 349.

• التعقيد

رأى كل من ⁸¹Hall(1972) ، ⁸²Robbins(1990) ، ⁸³Hodge&Anthony(1991) ، FrédéricM.

⁸⁴Jablin&Daniel Robichaud(1992) أن التعقيد يتحدد من خلال ثلاث عناصر و هي التمايز الأفقي، التمايز العمودي، و التمايز الجغرافي أو المكاني، حيث يشير التمايز الأفقي إلى زيادة التركيز على مهارات خاصة، و تخصصات دقيقة، هو الطريقة التي يُقسم فيها العمل إلى وظائف بين أعضاء المنظمة، و يقاس بحسب عدد الوحدات (الأقسام) المختلفة داخل المنظمة، فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية و ازداد عدد التخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا. التمايز العمودي، عدد المستويات في الهرم التنظيمي، و يقاس بعدد المستويات من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا في المنظمة، وكلما تعددت المستويات كان التعقيد أكثر، وللتمايز العمودي اتصال وثيق بنطاق الإشراف، فكلما إتسع نطاق الإشراف قل التمايز العمودي نظراً لانخفاض عدد المستويات التنظيمية. أما التمايز المكاني فهو التوزيع الجغرافي للأنشطة، فالمنظمة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعددة هي أكثر تعقيداً من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد ⁸⁵.

و من هذا كله يتم الاستنتاج أنه كلما زادت درجة تعقد الهيكل التنظيمي كلما ازدادت الحاجة للاتصالات و التنسيق و الرقابة الفعالة لتحقيق التكامل بين الأجزاء و الوحدات المختلفة.

و يمثل الشكل رقم (2-7) التالي العوامل المكونة للتعقيد التنظيمي:

⁸¹ Hall, R. H. (1972). *Organizations: Struture and Process*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, p 143.

⁸² Robbins, S. (1990). *Organization Theory: structure, Designs and Applications*, op cit, p 83.

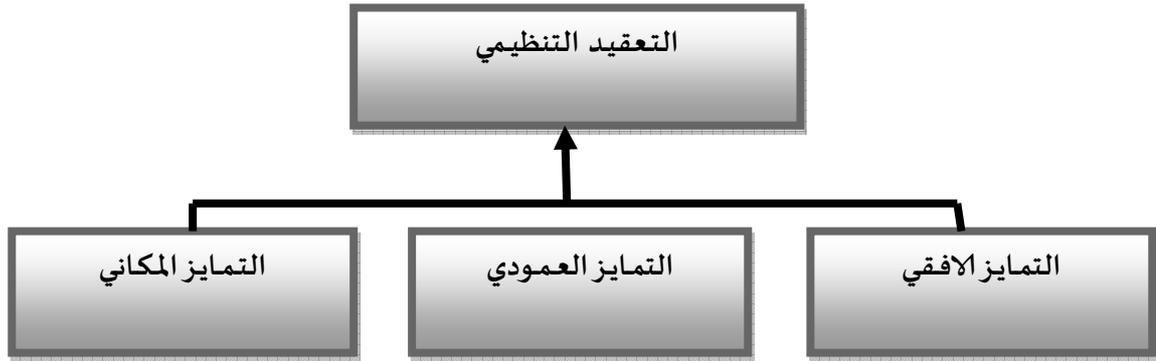
⁸³ Hodge, B. J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*, op cit, p 377.

⁸⁴ Jablin, F. M., & Robichaud, D. (1992). *Communication et structure formelle de l'organisation: une revue de la littérature. Communication et organisation*, (2), p3, p10.

⁸⁵Robbins, S. (1990). *Organization Theory: structure, Designs and Applications*, op cit, pp87-89.

- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص 73.

شكل رقم (2-7): عوامل (Hall) المكونة للتعقيد التنظيمي



Source : Hodge, B.J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*. 4th edition., Allyn and Bacon,p 377.

• العلاقة بين أنواع و أبعاد الهيكل التنظيمي

تُحدّد أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) نوع الهيكل فيما إذا كان عضوياً أم آلياً، و يبين الجدول رقم(2-2) التالي وجهة نظر Hatch(1997) في العلاقة بين أنواع و أبعاد الهيكل، المحور الأفقي يمثل أبعاد الهيكل التنظيمي و المحور العمودي يمثل أنواع الهيكل التنظيمي⁸⁶.

جدول رقم (2-2): العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي كما تراها Hatch(1997)

التعقيد	المركزية	الرسمية	الأبعاد الأنواع
عال	عال	عال	آلي
منخفض	منخفض	منخفض	عضوي
عال	منخفض	عال	بيروقراطي

Source : Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition,- Oxford University Press, p 170.

⁸⁶ Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, op cit, p 170.

ويمكن وصف هذه العلاقة كما يأتي:

1- النوع الآلي

تتصف المنظمة بمستوى عال من الرسمية، و المركزية، و التعقيد، ففي المنظمة الآلية:

- يتمتع العاملون بحرية تصرف محدودة في أداء وتنفيذ المهام و الأدوار، و الإجراءات محددة بدقة (رسمية عالية).

- المشاركة في عملية اتخاذ القرار محدودة، و تميل لأن تُتخذ في المستويات الإدارية العليا (مركزية عالية).

- يتم تقسيم العمل بشكل دقيق إلى مهام ذات تخصص عال (تعقيد عال).

2- النوع العضوي

يتم وصف النوع العضوي بأنه عكس النوع الآلي، حيث تكون المنظمة لارسمية، و لامركزية، و بسيطة نسبياً، ففي المنظمة العضوية:

- التحويل أكبر في تنفيذ المهام (رسمية أقل).

- عملية اتخاذ القرار تُدفع إلى المستويات الدنيا في السلطة (لامركزية).

- يميل العاملون في المنظمات العضوية أن يكونوا أكثر عمومية في توجهاتهم (تعقيد هيكلي أقل).

و تتشابه المنظمات الآلية و البيروقراطية في أبعاد الهيكل (الرسمية و التعقيد) حيث تكون

عالية، و تختلف في بُعد (المركزية) حيث تكون عالية (مركزية) في المنظمة الآلية و منخفضة

(لامركزية) في المنظمة البيروقراطية.

أما الهيكل المختلط فيقع بين النوع الآلي و العضوي، حيث يعمل في نوعين من الأعمال المستقرة والمتغيرة، حيث ذكرا (Burns and Stalker (1961) وجود أنظمة إدارية تجمع بين خصائص الآلية وخصائص العضوية⁸⁷ ، و استنادا إلى Hatch(1997) فان الأبعاد التي تحدد نوع الهيكل فيما إذا كان آليا أم عضويا هي الرسمية، المركزية، التعقيد. فبالنسبة إلى المركزية لا يمكن القول أن هناك مركزية مطلقة ولا مركزية مطلقة، و كما هو الحال أيضا بالنسبة للرسمية و التعقيد، هذا يعني عدم وجود هيكل آلي بشكل مطلق أو هيكل عضوي بشكل مطلق و إنما هو أمر نسبي⁸⁸ .

و تتصف المنظمة في الهيكل المختلط بالخصائص الآتية:

-يتمتع العاملون بحرية تصرف مقبولة في أداء و تنفيذ المهام و الأدوار (رسمية متوسطة).

-يتم اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا و أحيانا من قبل المستويات الدنيا (مركزية و لا مركزية).

-يتم تقسيم بعض الأعمال بشكل دقيق (تعقيد عالي) وتكون الأعمال الأخرى أكثر عمومية (تعقيد منخفض).

وقد بين رائدا النظرية الموقفية Burns and Stalker(1961)⁸⁹ أن الفروقات في الظروف البيئية هي التي تسبب اختلاف أنواع التنظيم، و أن الإجابة عن وقت استخدام الأنواع الآلية مقابل الأنواع العضوية هو تجسيد لأفكار النظرية الموقفية.

⁸⁷Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, op cit, p 125.

⁸⁸Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, op cit, p 170.

⁸⁹Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, op cit, p 125.

و من مبررات اختيار و اعتماد نموذج Hatch (1997) في الدراسة الحالية نجد:

-ذكرت (1997) Hatch ثلاثة أبعاد هيكلية ظهرت متنسقة و متماسكة و هذه الأبعاد هي: الرسمية، المركزية، و التعقيد. في حين نجد مجموعة من المفكرين أيضا اعتمدوا على مجموعة من الأبعاد الهيكلية المختلفة المرتبة تاريخيا و الموضحة وفقا للجدول رقم (2-3) التالي:

جدول رقم (2-3): الأبعاد الهيكلية لمختلف المفكرين

المفكر	الأبعاد الهيكلية
Miller (1987)	التكامل، المركزية، الرسمية، التعقيد
Hatch (1997)	الرسمية، المركزية، التعقيد
آل ياسين (1998)	الرسمية، المركزية، التعقيد
Daft (2001)	الرسمية، التخصصية، هرمية السلطة، المركزية، المهنية، نسب الأفراد.
العاني (2002)	المركزية، الرسمية، التعقيد
الياسري (2005)	الرسمية، المركزية، التعقيد
المحمدي (2011)	الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص
كربوش (2014)	الرسمية، المركزية، التخصص

المصدر: من إعداد الباحثة

و من حصيله هذه الدراسات يمكن القول أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات و التي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد.

-بالنظر أيضا إلى العلاقة بين أنواع و أبعاد الهيكل التنظيمي كما تراها Hatch(1997) نجد أنها مناسبة مع ما تم عرضه في نموذج Miles and Snow (1978) ، حيث كل خيار

إستراتيجي من النموذج يتميز ليكون مناسب مع بيئة معينة، التي تعتمد على هيكل معين أيضا (عضوي، آلي، مختلط)، بحيث كل نوع من هذه الأنواع يأخذ شكل محدد من هذه الأبعاد الثلاثة، كما هو محدد في الجدول رقم (2-4) التالي:

جدول رقم (2-4): العلاقة بين أنواع و أبعاد الهيكل التنظيمي و الخيارات الإستراتيجية

التعقيد	المركزية	الرسمية	أبعاد الهيكل وفقا لـ Hatch (1997) أنواع الهيكل	الخيارات الاستراتيجية وفقا لـ Miles and (1978) Snow
عال	عال	عال	آلي	الإستراتيجية المدافعة
منخفض	منخفض	منخفض	عضوي	الإستراتيجية المنقبة
عال	منخفض	عال	مختلط	الإستراتيجية المحللة

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

بعد الاستعراض الموجز عن الإستراتيجية و الخيارات الإستراتيجية و كذا بعض النماذج، و هذا في الفصل الأول، و كذلك التعرف عن جزئيات الهيكل التنظيمي في هذا الفصل الثاني، سيكون هذا المبحث حلقة وصل بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و هذا لمعرفة العلاقة بينهما في إطار التوافق (إستراتيجية/هيكل).

المطلب الأول: التوافق الإستراتيجي

1- استكشاف مفهوم "التوافق" في الإدارة الإستراتيجية

أكد كل من (Yin, Xiaoli & Zajac, Edward⁹⁰, Deepika Nath & D.Sudharshan,(1994) أن مفهوم التوافق ظهر في بحث الإدارة الإستراتيجية استنادا إلى (Miles, Snow, and Meyer (1978) ، و في النظرية التنظيمية استنادا إلى (Venkatraman and Prescott (1990) ، و خاصة في سياق النظريات الطرفية المرتبطة بالسياق، الهيكل و الأداء، إلا أن تعريفه جاء بشكل غير كافي من حيث صلته بالإدارة الإستراتيجية⁹³.

حدد كل من (Drazin and Van de Ven (1985) ثلاثة مناهج مفاهيمية للتوافق. نهج الاختيار يفترض أن التوافق يكمن وراء التطابق بين السياق و الهيكل، و يركز نهج التفاعل على فهم وتفسير الاختلافات في الأداء التنظيمي كنتيجة للتفاعل بين السياق و الهيكل، و أخيرا هناك نهج النظم للتوافق، الذي يبحث في مختلف الحالات الطرفية و أنماط الترابط الحالية في

⁹⁰Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), p 44.

⁹¹ Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic management journal*, 25(4), p 366.

⁹²Xu, S., Cavusgil, S. T., & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment. *Journal of international marketing*, 14(2), p 3.

⁹³ Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), p 513.

- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), p 423.

المنظمات بشكل كلي. أما Venkatraman and Camillus (1984) حددا وجهات نظر أساسية للتوافق على أساس ما إذا كانت العناصر التالية متوائمة : (1) وجهة النظر الداخلية للمنظمة، أي التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، حيث يتم التركيز على تنفيذ الإستراتيجية؛ (2) وجهة النظر الخارجية للمنظمة ، أي التوافق بين إستراتيجية المنظمة و بيئتها، حيث يتم التركيز على صياغة الإستراتيجية؛ و (3) وجهة نظر ثالثة وهي مزيج متكامل، حيث تُعتبر صياغة و تنفيذ الإستراتيجية عناصر تفاعلية. وجهات النظر هذه كلها مركزة على محتوى صياغة الإستراتيجية. مجموعة أخرى من وجهات النظر مركزة على أنماط صياغة الإستراتيجية، فكل من (Aldrich (1979), Pfeffer and Salancik(1978) أكدوا على وجود شبكات أو تحالفات التي تتنافس على الموارد ويتم تحقيق التوافق عندما يكون هناك تطابق موالي بين هذه الجماعات المترابطة⁹⁴.

و كما تم الإشارة سابقا على أن مفهوم التوافق داخل المنظمة كان أحد المبادئ الأساسية لمجال الإدارة الإستراتيجية بدءا من عمل Chandler (1962)، الذي اقترح أن التنويع يتطلب أنظمة إدارية جديدة لضمان الاستخدام الفعال لموارد المنظمة، و قد استكشف الباحثين ومنهم (2006) Geiger العلاقات بين الإستراتيجية، و الهيكل، و أداء المنظمات. أظهر Chandler بأنه إذا تنوعت المنظمات، وقعت المشاكل التي تتطوي على التنسيق داخل و بين الوظائف، وبالتالي فإنه من الصعب تحقيق الكفاءة (التخصيص الأمثل للموارد) عند التنويع بدون هيكل تنظيمي مناسب⁹⁵. و على هذا الأساس و حسب ما جاء في أطروحة Chandler (1962) فإنه يتطلب وجود التوافق بين الهيكل و الإستراتيجية، و غياب مثل هذا التطابق يؤدي إلى عدم الكفاءة

⁹⁴Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices, op cit, p 44.

⁹⁵ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance. *Organization Development Journal*, 24(2), p 12.

الإدارية أو الأداء الضعيف⁹⁶ .

اقترح (1974) Rumelt أيضا أن توافق الإستراتيجية و الهيكل أمر حاسم لأداء المنظمة⁹⁷، (أي) المدير يجب أن يطابق، أو "يوافق" هيكل المنظمة مع الإستراتيجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية)، مع هذا أصبح مفهوم التوافق الداخلي بين الإستراتيجية و الهيكل أمر ظرفي أساسي لأداء المنظمة.

التركيز الأساسي هنا حسب ما جاء به Miller(1986) و Miles & Snow(1994) هو أن المواءمة أو التوافق بين هذه الصفات التنظيمية المختلفة أمر بالغ الأهمية لأداء المنظمات، وبالتالي هناك علاقات تجمع بين الإستراتيجية و الهيكل، و أن لهذه الإستراتيجية المعينة لا يوجد سوى عدد محدود من الهياكل المحتملة⁹⁸.

وقال (1962) Chandler البحث عن توافق إستراتيجية/هيكل يشير إلى وجود علاقة خطية، حيث المنظمات تُغير من إستراتيجيتها و هياكلها لخلق التوافق من أجل تحقيق الأداء المتفوق⁹⁹ ، و هذا ما جاء أيضا في دراسة (2003) Vorhies and Morgan حول التوافق الداخلي للمنظمة، و في معظم الأحيان العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل، و هذا تأكيدا لما جاء به (1962) Chandler¹⁰⁰ ، غير أن (2000) Engdahl et al. أكد أن البحوث التي أُجريت مؤخرا تشير إلى أن دعم علاقة التوافق و الأداء ل Chandler مازال ناقصا.

⁹⁶ Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence, op cit, p 431.

- Hamilton, R. T., & Shergill, G. S. (1992). The Relationship between Strategy-Structure Fit And Financial Performance In New Zealand: Evidence Of Generality And Validity With Enhanced Controls, op cit, p 95.

⁹⁷ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance, op cit, p 12.

- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*, 27(9), p 868.

⁹⁸ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance, op cit , p 12.

⁹⁹ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance, Ibid., p 13.

¹⁰⁰ Xu, S., Cavusgil, S. T., & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment, op cit, p 3.

التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي له أهمية خاصة، و كما أظهرت الأبحاث السابقة و وفقا لـ (Miles & Snow (1994) أن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية و الهيكل أمر حاسم للكفاءة، و هذا ما أكد عليه أيضا (Habib & Victor (1991) أن فكرة التوافق تقود لزيادة الكفاءة¹⁰¹ .

2- نحو تحديد مفهوم التوافق

التوافق الإستراتيجي وفقا لـ (Andrews (1980), Schondel and Hoffer (1979) يشير إلى الكفاءة التي تكون من خلالها موارد المنظمة و قدراتها تتماشى مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة، و حسب (Chandler (1962), Schwartz and Davis (1981) فإن التوافق يشير إلى الفعالية التي من خلالها المنظمة تُنفذ الإستراتيجية المختارة في بيئات معينة. أما Andrews (1980) فقد وصف الأساس المنطقي وراء التوافق و الذي يتجلى في قدرة المنظمة على تحديد المكونات الرئيسية للإستراتيجية و التوفيق بين الأفكار المتنافسة¹⁰² .

التوافق وفقا لـ Geiger (2006) يشير إلى المطابقة المناسبة بين الإستراتيجية التنظيمية و الهيكل التنظيمي¹⁰³ .

تم تحديد وجهات نظر للتوافق، و هي كل المعاني النظرية المتميزة و التي تتطلب استخدام برامج تحليلية محددة، حيث أكد Van de Ven (1979) أن تحديد شكل التوافق يمكن أن يغير جذريا معنى النظرية نفسها، و وجهات النظر هذه هي كالتالي:

¹⁰¹ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance, op cit , pp 13-14.

¹⁰² Xu, S., Cavusgil, S. T., & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment, op cit, p 3.

¹⁰³ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance, op cit, p 11 .

- التوافق كتفاعل، لاحظ (Schoonhoven 1981) أنه: "عندما يؤكد المنظرون الطرفيون أن هناك علاقة بين متغيرين مع توقع متغير ثالث، فهذا ينص على أن التفاعل قائم بين المتغيرين الأولين".
- التوافق كوساطة، و هو وجود آلية تدخل كالهيكـل التنظيمي مع متغير الإستراتيجية، وما يترتب عليه من متغير آخر و هو الأداء، و بالتالي التوافق وفقا لهذا المنظور يكون مستوى الدقة فيه قليل، الذي يمكن أن ينعكس في تحديد الشكل الدالي للتوافق.
- التوافق كمطابقة، وفقا لهذا المنظور، يتم تعريف التوافق نظريا على أنه التطابق بين اثنين من المتغيرات ذات الصلة.
- التوافق كصورة، وفقا لـ (Miller 1981) هو تحديد الرابطات الخطية بين المتغيرات.
- التوافق كاتساق، هو نمط من الاتساق الداخلي بين متغير أو مجموعة من المتغيرات الكامنة ذات الصلة من الناحية النظرية¹⁰⁴.
- التوافق كمتغيرين مستقلين (التغاير)، و فقا لـ (Venkatraman 1989) التوافق في هذا المنظور هو نمط من متغيرين مستقلين أو التماسك الداخلي لمجموعة من المتغيرات المرتبطة نظريا¹⁰⁵.
- أكد (Chakravarthy 1982) أن تطابق الإستراتيجية و الهيكل بشكل موالي يُنتج أداء متفوق، كما أشار أيضا إلى أن الأداء سيكون مختلفا عن المنظمات التي لها مستويات مختلفة من التكيف، و عليه فإن مستوى تطابق الإستراتيجية و الهيكل يعتمد على الموارد المتاحة للمنظمة،

¹⁰⁴ Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence, op cit, pp 424-435.

- Xu, S., Cavusgil, S. T., & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment, op cit, p 8.

¹⁰⁵ Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), p 560.

- Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 25-27 July, p 3.

و القدرة على التكيف لمديرها¹⁰⁶. وفي هذا الصدد خلص (1979) Mintzberg إلى أن للفعالية التنظيمية نتائج عند وجود تطابق بين إستراتيجية المنظمة و هيكلها¹⁰⁷.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

شدد (1962) Chandler في دراساته على أهمية الابتكارات التنظيمية في تطوير النظام الصناعي الأمريكي، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية في 100 منظمة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، مدة خمسين سنة، و قد استنتج أن التغيرات في إستراتيجية المنظمة تقود إلى تغيرات في هيكل المنظمة، و السبب حسب Chandler هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديثه للعمل بفعالية.

أ- التيار الأول: الإستراتيجية تؤثر على الهيكل

بين (1962) Chandler أن التغيير الإستراتيجي و التغيير التنظيمي مرتبطان في كل مرحلة من مراحل تطورهما، فكل تغيير في الإستراتيجية يتبعه تغيير في الهيكل¹⁰⁸، و بالتالي أكد على وجود علاقة بين الإستراتيجية و الهيكل، كما أن الإستراتيجية هي التي تحدد الهيكل¹⁰⁹. في إطار هذا التوجه، فإن مختلف الخيارات الإستراتيجية لا يمكن تنفيذها بشكل فعال في إطار الهياكل التنظيمية دون إجراء أي تغيير عليها، و بالتالي فإن الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محددة، و في حالة غيرت المنظمة من خياراتها الإستراتيجية كإستراتيجية النمو والتنويع مثلاً، فإن هذه الهياكل البسيطة لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، مما يؤدي

¹⁰⁶ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores, op cit, p 80.

¹⁰⁷ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores, Ibid., p 69.

¹⁰⁸ Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise, op cit, p67.

¹⁰⁹ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 48.

- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise, op cit, p72.

بالمنظمة إلى إجراء تغييرات على مستوى هيكلها، من البسيطة إلى الوظيفية أو المصفوفية¹¹⁰.

و من هذا يمكن القول بأن العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي تتجسد من خلال وجود هيكل بسيط في حالة إستراتيجية محددة، و مع تغيير الإستراتيجية إلى أخرى جديدة مع هذا الهيكل البسيط تظهر مشكلات في الهيكل أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى تدهور في أداء المنظمة، و بالتالي يتم تغيير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الإستراتيجية الجديدة، وبذلك يكون هناك تحسن في الأداء من جديد.

و قد أشار Chandler أيضاً إلى أن هذا الربط ليس تلقائي:

- كل تغيير في الإستراتيجية لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الهيكل، إلا عندما يُكتشف أن الهيكل القديم غير كافي لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة، عندها يحدث تغيير في الهيكل؛

- تغيير الهيكل غالباً ما يكون تغيير متتالي في القيادة، فهناك إذن علاقة بين ثلاث مصطلحات: الإستراتيجية، الهيكل، القيادة وليس اثنين؛

- تغيير الإستراتيجية ليس دائماً نتيجة لاختيار متعمد، قد تنجم عن تراكم سلسلة من القرارات وليس خطة مدروسة¹¹¹.

و من أهم البحوث التي اهتمت أيضاً بالعلاقة بين الإستراتيجية و هيكل المنظمة بعد دراسة Chandler هو البحث الذي أنجزه كل من (Miles and Snow (1978 بعنوان "إستراتيجية المنظمة و الهيكل و العملية"، حيث قاما الباحثان بتقديم أربعة أنواع من الإستراتيجيات و هي:

¹¹⁰ Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise, op cit, p78.

¹¹¹ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp121-124.

إستراتيجية المدافعون، إستراتيجية المنقبون، إستراتيجية المحللون، إستراتيجية المستجيبون¹¹².

التيار الثاني: الهيكل يؤثر على الإستراتيجية

من خلال الدراسة التي قاما بها كل من Hall and Saias(1979)¹¹³ ثم Hall and Saias(1980)

¹¹⁴ ، على المنظمات الكبيرة البيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة، أكدا على أن

الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، و في إطار هذا التوجه فإن المنظمات التي أصبح لها

تاريخا طويلا و هياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة و الثبات، يصبح تغيير هذه الهياكل بالنسبة

لها أمرا ليس سهلا ضمن متطلبات البيئة¹¹⁵.

كما يرى (1986) Fredrickson أنه بسبب تأثير الإطار الهيكلي على صياغة المشاريع

الإستراتيجية يمكن الافتراض بأن الإستراتيجية تتبع الهيكل، حيث يمكن للهيكل أن يُحفز أو

يُعيق النشاط الإستراتيجي بطرق مختلفة¹¹⁶، و هذا ما أكد عليه أيضا (1985) Miller الذي

يُعد على النقيض من Chandler، حيث افترض أن كل تغيير في الأبعاد الإستراتيجية من شأنه

أن يكون مرتبطا مع المتغيرات الهيكلية والبيئية¹¹⁷، و جاء فيما بعد (1999) Robbins ليؤكد

على هذا التوجه¹¹⁸.

و بالتالي فإن الرابطة التي تعكس تأثير الإستراتيجية على الهيكل يمكن عكسها، حيث تُظهر

الدراسة كيف أن هيكل المنظمات نفسه يمكن أن يؤثر على الإستراتيجية:

¹¹² Miner, J. B. (1982). *Theories of organizational structure and process*. Dryden Press, Chicago, p315.

¹¹³ Hall, D. J., & Saias, M. A. (1979). Les contraintes structurelles du processus stratégique. *Institut d'administration des entreprises, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille*, 23, p10.

¹¹⁴ Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure!. *Strategic Management Journal*, 1(2), pp149-163.

-Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of management studies*, 24(1), p21.

¹¹⁵ Hall, D. J., & Saias, M. A. (1979). Les contraintes structurelles du processus stratégique, op cit, p10.

¹¹⁶ Fredrickson, J. W. (1986) The strategic Decision process and organizational structure, *Academy of management Review*, 11(2), p280.

¹¹⁷ Katsanis, C. J. (1998). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations, op cit, p 48.

¹¹⁸ Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management*. 5th edition, Mc Grow- Hill, New Jersey, p116.

- فمن خلال الهيكل، وفقا لطريقة تدفق المعلومات، فإن المنهج الإستراتيجي يستند على تحليل البيئة، و بالتالي فإن الهيكل يؤثر على الإستراتيجية.

- الخيار الاستراتيجي هو تعبير عن الطريقة التي تخطط بها المنظمة في المستقبل، و يستند المنهج الإستراتيجي أيضا على تشخيص نقاط القوة و الضعف في المنظمة، و بالتالي فإنه يأخذ في الاعتبار وضعها الحالي. من وجهة النظر هذه أيضا، الهيكل يؤثر على الخيارات الإستراتيجية.

- الهيكل العضوي، أكثر ليونة من الهيكل الآلي و يمكن الاعتماد بشكل أكثر سهولة على التغييرات الإستراتيجية، و بالتالي الهيكل يؤثر على القدرة على التغيير الإستراتيجي¹¹⁹.

ج- التيار الثالث: التأثير المتبادل

في إطار هذا التوجه فإن (1983) Martin locket., & Roger,spear¹²⁰ أكدوا على أن العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر إليها على أنها علاقة المتغير التابع و المستقل، و بالتالي هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية و الخارجية، و قد دعم فكرة أن الهيكل يقود الإستراتيجية و العكس بالعكس في مراحل مختلفة من دورة حياة وجود المنظمات كل من (Romanelli Gersick (1991) and¹²¹ and Tushman (1994).

العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل لا يمكن اختصارها في صيغتين فقط، Chandler قد أظهر أن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل، و أن هذا الارتباط هو نسبي، و من ثم تم تعزيز دراسة

¹¹⁹ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp 121-124.

¹²⁰ Locket, M., & Spear, R. (1983). *Organization as systems*. Milton Keynes, The open university press, p148

¹²¹ Katsanis, C. J. (1998). *An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations*, op cit, p 48.

تأثير الهيكل على الإستراتيجية، باعتبار المنهجين متكاملان فإن تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات بين أن هناك علاقة تأثير متبادل بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.

وعلى هذا الأساس فإن السلوك الإستراتيجي المحفز و المستقل اللذين حددهما **Robert A.**

Burgelman, (1983)¹²² هما لتجسيد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، بحيث:

- السلوك الاستراتيجي المحفز، هو ما يعكس تأثير السياق التنظيمي الذي يحدد السمات الهيكلية، بل هو إطار مرجعي مشترك لمستويات مختلفة من تنظيم و توجيه الخيارات الإستراتيجية: من وجهة النظر هذه، فإن الهيكل يتبع الإستراتيجية؛

- السلوك الاستراتيجي المستقل، هو تعبير عن رؤية طويلة الأجل، عن الإرادة و القدرة على إتزام المنظمة إلى المبادئ التوجيهية الجديدة: من وجهة النظر هذه، فإن الإستراتيجية تتبع السلوك الإستراتيجي المستقل¹²³؛

-العلاقات السببية بين الهيكل و الإستراتيجية كثيرة و متنوعة و على هذا الأساس فإن هذه العلاقة متبادلة.

تؤدي هذه الإستراتيجية في بعض الحالات لتغيرات في الهيكل التنظيمي. الهيكل يؤثر على إدراك الخيارات و القرارات، يمكن للخيارات الإستراتيجية أيضا أن تكون نتيجة لمنهج مستقل، هذه الخيارات يمكن التعبير عنها في شكل مشاريع التي يجري تقييمها¹²⁴.

و على أساس ما تقدم يمكننا القول بأن المتغيرات التي تم الإشارة إليها (الخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي) و التي اتفق بشأنها الكثير من الباحثين ليس لها مفاهيم محددة، و بالتالي لا

¹²² Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), pp. 61-70

¹²³ Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business. 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19.

- Katz, J. A., & Shepherd, D. A. (2004). *Corporate entrepreneurship*. Elsevier Ltd, Paris, p19.

- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). Part I: the evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *M@ n@ gement*, 16(4), p 365.

¹²⁴ Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, op cit, pp121-124.

يوجد خيار إستراتيجي مثالي يصلح لجميع المنظمات، كما لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يطبق على جميع المنظمات، و بالتالي يعالج جميع الحالات التي تتعرض لها المنظمة، كما يمكننا القول أنه ليس من الضروري أن يتبع الهيكل الإستراتيجية أو العكس، المهم هو قدرة هذين المتغيرين على التكيف و الاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية لتنفيذ الإستراتيجية التي يتم اختيارها، و تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

المطلب الثالث: علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي ببعض العوامل المؤثرة فيه

تُعد الأبعاد التنظيمية الرسمية، المركزية، و التعقيد الأكثر اتساقا فيما بينها كما و تم الذكر سابقا، و التي في الكثير من الأحيان تُستخدم في الدراسات، بحيث نجدها ترتبط ببعض العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي و التي غالبا ما تظهر في شكل علاقات محددة، و هي على النحو التالي:

أولا : علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية

1- العلاقة بين الحجم و التعقيد : هناك علاقة قوية بين الحجم و التعقيد ، و أن الحجم يُحدث تغيير في هيكل المنظمة أفقيا و عموديا، فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل أو التخصص أو عدد المستويات الإدارية سيزيد بنفس المقدار، كما لا يجب إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط، فمثلا يؤثر الحجم في التعقيد فإن للتعقيد وزيادته أثر في زيادة الحجم أيضا.

2- العلاقة بين الحجم و المركزية: هناك صعوبة في إدارة المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، فلا بد إذن من إتباع اللامركزية بزيادة حجم المنظمة، و بالتالي اتجاه الإدارة إلى تخويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا.

3- العلاقة بين الحجم و الرسمية : هناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم و الزيادة في الرسمية، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر، ومن خلال القواعد و الإجراءات الرسمية، ففي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، و لكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات و القواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة.

ثانيا: علاقة التكنولوجيا بالأبعاد التنظيمية

1- التكنولوجيا و التعقيد: تشير بعض الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي، إذ كلما ازدادت روتينية العمل قلت الحاجة إلى تدريب العاملين، حيث نلاحظ اتساع في نطاق الإشراف، و من جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا وأصبحت غير روتينية زاد التعقيد في هيكل المنظمة، فعند زيادة التخصص يزداد التمايز العمودي.

2- التكنولوجيا و الرسمية: ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب، و يرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد و وصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات و الإجراءات، على أساس أن طريقة العمل معروفة جيدا، مما يبرر تكلفة استخدام الأنظمة الرسمية، بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة و حرية التصرف.

3- التكنولوجيا و المركزية: هناك علاقة غير واضحة بين التكنولوجيا و المركزية نتيجة ارتباط هذه الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة، إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى، حيث أنه كلما ازدادت التكنولوجيا روتينية ازدادت مركزية اتخاذ القرار، بينما في

التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية (جديدة) التي تعتمد على معرفة المتخصصين فيها تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية.

ثالثا : علاقة البيئة بالأبعاد التنظيمية

1- علاقة البيئة بالتعقيد: هناك علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي و التعقيد إلا أن النتائج

التي قدمها كل من Lawrence. P and Lorsch. J تدعوا بضرورة تعديل العلاقة، فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيدا لكي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة، و قد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة، و أن الوحدات الحدودية في المنظمة فيها تعقيد قليل، لأنها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.

2- علاقة البيئة بالرسمية: تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة

السريعة، كما و تكون هناك مردودية إقتصادية على أنشطة المنظمة، و يسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة، فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، و العكس يزيد من رسميتها.

3- علاقة البيئة بالمركزية: كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل، فالعوامل البيئية

المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية، و قد أشارت بعض البحوث أن المنظمات التي تواجهها بيئة عدائية تتجه إلى المركزية بشكل مؤقت، باعتبار أن توحيد الجهود وسيلة فعالة لمواجهة التهديد البيئي¹²⁵.

¹²⁵ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، مرجع سابق، ص ص 90-121.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا تحديد ماهية الهيكل التنظيمي من خلال رؤى مختلف الباحثين، وقد تعددت و تباينت هذه الرؤى في وصف الهيكل التنظيمي، و تحديد أهم أبعاده، و لازالت تلك الأبعاد محط اهتمام الباحثين لما لها من تأثيرات مهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ثم حاولنا تحديد العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المنظمة و هيكلها التنظيمي والذي يُعد الوسيلة التي من خلالها يجري تنفيذ هذه الإستراتيجية.

كما حاولنا إبراز مختلف المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتوافق التنظيمي، و أهم النتائج التي يمكن أن تكون في حالة توافق الهيكل التنظيمي مع خصائص تنظيمية أخرى وكذا إستراتيجية، وبشكل خاص مع الخيار الإستراتيجي المحدد من قبل المنظمة، و قد تبين لنا أنه في حالة وجود توافق بين الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي) و الخصائص الإستراتيجية (الخيار الإستراتيجي) فإنه يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وفقا لما جاء في الجانب النظري.

الفصل الثالث

معايير قياس الفعالية التنظيمية

تمهيد

تُشكل الفعالية التنظيمية نقطة أساس في نظرية المنظمة، و لا يزال العديد من الباحثين و الكتاب في جدل بشأن تحديد المعنى الدقيق لها، و في الوقت نفسه استخلصوا أنه من الصعب قبول أي نظرية في مجال المنظمات لا تحتوي على مفهوم الفعالية التنظيمية، الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء المنظمات و يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي و العملياتي.

و في هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الفعالية التنظيمية و أهم مداخلها، كما سنسلط الضوء أيضا على محددات قياس الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: مداخل و مفاهيم حول الفعالية التنظيمية

اختلف الباحثون في وضع و تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية نظرا لتعدد مداخلها ومقاييسها، و سنحاول فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف و التي نعتقد أنها مناسبة لتغطية هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

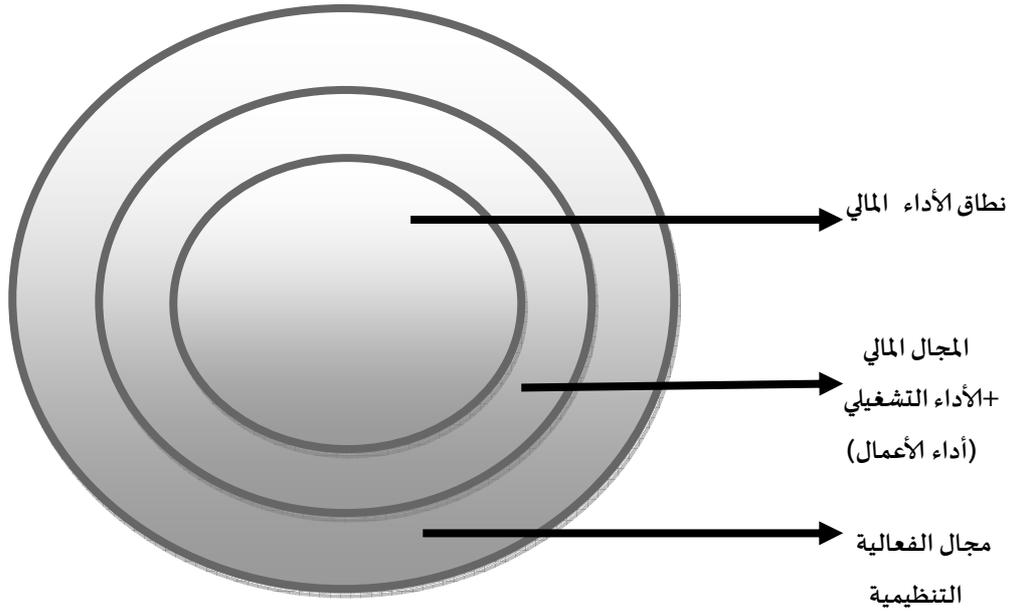
الفعالية التنظيمية كانت محل اهتمام في مجال نظرية التنظيم منذ إنشائها باعتبارها مجالا للتحقيق، فيمكن وصفها بأنها متداوية بين التحفيز وعدم الرضا، تليها موجة من الأفكار الجديدة¹.

ف نجد أن الفعالية التنظيمية قد تلقت اهتماما كبيرا في أدب السلوك التنظيمي، وقد اقترح العديد من المنظرين أن الفعالية التنظيمية هي الموضوع الرئيسي في النظرية التنظيمية، و أنه من الصعب أن نتصور نظرية المنظمات التي لا تتضمن مفهوم الفعالية، فعلى الرغم من الاهتمام الذي يولى للفعالية، فقد ثبت تعريف مشترك على نطاق واسع للفعالية، حيث أن هذه الأخيرة ليست ملموسة أو سمة مفردة، و لكن نظرية حول أداء المنظمات²، فنجد مجالها يشمل المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال، و يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي و الأداء العملياتي. و الشكل رقم (1-3) التالي يبين ذلك:

¹ Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), p 606.

² Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p 122.

الشكل رقم (3-1): مجال أداء الأعمال



Source : Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), p803.

فوجد الباحثون قد اختلفوا في تحديدهم لمفهوم الفعالية التنظيمية بشكل دقيق، كونها مفهومًا واسعًا يتضمن العديد من الاعتبارات على مستوى المنظمة و البيئة، و سيتم عرض بعض التعريفات التي نراها مناسبة لتغطية هذا المفهوم:

تم تعريف الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة متنوعة من سمات الفعالية، فلا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريفها أو قياسها. و مع ذلك، فإن هذه القضايا هي إلى حد كبير محل تساؤل للباحثين و ليس المديرين الذين يتخذون أحكام فعالة بغض النظر عن المعايير المتاحة لهم. بشكل عام " بناء الفعالية التنظيمية يشير إلى أحكام الفرد عن رغبته في نتائج الأداء التنظيمي من وجهة نظر مختلف المنتفعين، التي تتأثر بشكل مباشر و غير مباشر من قبل المنظمة."³

³Zellars, K. L., & Fiorito, J. (1999). Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications. *Journal of managerial issues*, 11(1), p 37.

الفعالية التنظيمية هي الحكم على أساس القيمة على أداء المنظمة، باستخدام مجموعة من المعايير، أي وفقا للقيم الفردية، الموقف الهرمي، نوع الوحدة، المنظور الخارجي أو الداخلي، وعدم اليقين في البيئة و العديد من العوامل الأخرى، كلها عوامل يتم من خلالها الحكم على فعالية المنظمة⁴.

وصف (1994) Judge الفعالية التنظيمية على أنها تشمل مقاييس "الأداء المالي" للربحية، نمو المبيعات أو عوائد الأسهم، و محددات "الأداء التشغيلي" من حصة السوق، والإنتاجية، وجودة المنتج. و بالتالي تم تحديد العلاقة بين العوامل المترابطة للفعالية التنظيمية و هي: البيئة والحجم التنظيمي.⁵

تم التركيز هنا في تعريف الفعالية التنظيمية بشكل عام على أداء المنظمة، و بشكل خاص على الأداء سواء كان تنظيمي، مالي، أو تشغيلي مع مراعاة ظروف تواجد المنظمة و العوامل المحيطة بها.

في المقابل لم يتوقف تحديد مفهوم الفعالية عند هذا الحد، فهناك من حددها بالتركيز على أهداف المنظمة و مدى توافر الموارد في تحقيق هذه الأهداف، و كذا مدى التكيف في تحقيق عمليات و مخرجات المنظمة، و من بين المفكرين الذين حددوا الفعالية على هذا الشكل نجد:

عرّف (1960) Etzioni الفعالية على أنها الدرجة التي تُدرك بها المنظمة أهدافها، ما يعني حسب (1980) Cameron مخرجات تحقيق أهداف المنظمة⁶. أما (1964) Etzioni فحدد

الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما عرفها Yuchtman and

⁴ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 138.

⁵ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development. *The University of Tennessee* n^o 26, p 748.

⁶ Cameron, K. S. (2010). *Organisational Effectiveness*. The International Library of Critical Writing on Business and Management, An Elgar Research Collection: Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA, p59.

- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*. Ghent University: Vlerick Leuven Gent Management School, p 4.

(1967) Seashore الفعالية على أنها قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد النادرة و قيمتها للحفاظ على أدائها⁷.

خلص Steers إلى أن الفعالية التنظيمية تُفهم أفضل على أنها عملية مستمرة و ليست نهاية حالة، و أن هذه العملية هي ذات طبيعة ظرفية⁸.

حسب (1978) Pfeffer and Salancik فإن مفهوم الفعالية يبين أن ما يتم إنتاجه لا يقل أهمية عن الطريقة التي يتم إنتاجه بها (نسبة المدخلات إلى المخرجات)⁹.

أما (1975) Bidwell and Kasarda, (1975) Hirsch, and (1978) Katz and Kahn حددوا الفعالية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة و التعامل معها، أو الوفاء بتوقعات البيئة الخارجية¹⁰.

عرّف (1980) Miles الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تلبية الحد الأدنى من احتياجات وتوقعات أطراف التعامل الإستراتيجية¹¹.

و نجد (1983) Gaertner and Ramnarayan قد عرفا الفعالية على أنها " قدرة المنظمة على الحساب بنجاح لمخرجاتها و عملياتها لمختلف المنتفعين في الداخل و الخارج " ¹².

⁷ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 5.

- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 23(4), p605.

⁸ Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management science*, 32(5), p518.

⁹ Sauvee, L. (2002). *Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance*. 5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, June, p 4.

¹⁰ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, op cit, p 607.

¹¹ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), p 26.

- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research, op cit, p 520.

¹² Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, p 748.

عرّف كل من Eleni, S. (2005) و Northcraft and Neale (1990) الفعالية التنظيمية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها¹³، و أكد أيضا (2013) Daft على نفس التعريف¹⁴.

و حسب وصفي الكساسبة (2011) فإن الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، وتحسين عملياتها الداخلية، و الحصول على الموارد النادرة من البيئة التي تعمل فيها¹⁵.

أما بوهلال.ف و كربوش.م (2015) فقد عرّفا الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها¹⁶.

و يلاحظ أنه مع اختلاف المفاهيم التي تعرض إليها الباحثون حسب وجهات نظرهم الشخصية لتغطية مفهوم الفعالية التنظيمية إلا أنها اتسمت بالمحدودية، و في الأخير يمكن إعطاء تعريف للفعالية التنظيمية على أنها تقييم لأداء المنظمة، و بالتالي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة مع خلق التوازن بين متغيراتها الداخلية و الخارجية، عن طريق التكيف و التعامل مع العوامل الظرفية و الأطراف الإستراتيجية بُغية تحقيق أهدافها.

¹³ Eleni, S. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative Study in Southern Eu . *Journal of European Industrial Training*, 29(2), p.113.

–رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون 2009 .

–سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا –العدد السابع، جامعة المسيلة–الجزائر، ص293.

¹⁴ Daft, R. (2013). *Organization theory and design*. 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, p23.

¹⁵ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 81.

¹⁶ Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2015). La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L'Efficacité Organisationnelle.. *European Scientific Journal*, 11(23), p 428.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

للفعالية التنظيمية مدخلين هما المدخل التقليدي و المدخل المعاصر

أولاً: الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية

يعتمد المدخل التقليدي حسب Goodman and al. (1977) على رؤية المنظمة كمجموعة رشيدة من الترتيبات الموجهة نحو تحقيق الأهداف، و يتم قياس الفعالية من حيث إنجاز النتائج، حيث يتم التركيز على الغايات: تحقيق الأهداف و الغايات¹⁷ ، فوجد نظرية الفعالية التنظيمية حسب Walton and Dawson (2001) قد طورت نماذج مختلفة و مناهج نظرية لتقييم ذلك. النماذج المختلفة مع المعايير المتعلقة بهم تعكس القيم و أفضليات مختلفة من المدارس الفكرية المتعلقة بالفعالية، و من المداخل المعروفة وفقاً للمدخل التقليدي نجد مدخل الهدف و هذا وفقاً لـ (Yuchtman and Etzioni, 1960; Price, 1972; Scott, 1977)، مدخل موارد النظام وفقاً لـ (Seashore, 1967) ، و مدخل العملية الداخلية وفقاً لـ (Pfeffer, 1977; Steers, 1977)¹⁸ .

• مدخل الهدف

نموذج الهدف (بما في ذلك الأهداف العملية و الرسمية، مدى إنجاز المنظمة لأهدافها)¹⁹ هو من أكثر النماذج المطبقة على نطاق واسع في دراسة الفعالية التنظيمية. هناك العديد من الاختلافات في نموذج الهدف، و لكن معظم الباحثين يؤيدون تعريف Etzioni (1960) للفعالية على أنها "الدرجة التي تُدرك بها المنظمة أهدافها" . هذا النموذج يفترض أن المنظمات تكون

¹⁷ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), p 9.

¹⁸ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, P 4.

¹⁹ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities, op cit, p25.

ذات أهداف واضحة و محددة، و أن الأهداف هي مستقرة على مر الزمن و قابلة للقياس، ومع ذلك، فإن هذه الافتراضات وفقا لـ (Cameron 1980) غالبا ما تكون إشكالية²⁰.

ومن مزايا هذا المدخل أنه يُعرف الفعالية بدرجة تحقيق الهدف على افتراض أن أهداف المنظمة واضحة ودقيقة²¹، و من عيوبه أنه من الصعب تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها، بحيث أن الفعالية قد تختلف عند تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح²². و بالتالي فإن تحديد الفعالية في المنظمات غير الربحية هي مهمة شائكة و صعبة، لأن هذه المنظمات غالبا ما لديهم أهداف غامضة و تقدم خدمات غير ملموسة، فالتمييز بين الربح و المنظمات غير الربحية يشكك في استخدام معايير الفعالية نفسها. أكد كل من (Baruh and Ramalho 2006) على أن "التمييز بين المنظمات الهادفة للربح والمنظمات غير الربحية بسيط، فسبب وجود الأولى هي "الربح" بينما المنظمات غير الربحية لديها أسباب أخرى لتبرير البناء و الدوام على رسالة المنظمة، و التي هي الأساس الذي تقوم عليه المنظمات غير الربحية".

في غالب الأحيان منظمات الأعمال تركز على المعايير الاقتصادية و المالية، بينما المنظمات غير الربحية لديهم تفضيل للنتائج البشرية و المجتمعية و القضايا الاجتماعية الداخلية. التمييز بين الربح و المنظمات غير الربحية ينعكس في اختيار معايير الفعالية التنظيمية²³.

مع كل هذا تبقى مشكلة واحدة تسود هذا النهج هو أن المنظمة قد تكون فعالة في المناطق الواقعة خارج نطاق هدفها، أو حتى عند تحقيق أهدافها إذا كانت الأهداف منخفضة أو في

²⁰ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 4.

²¹ Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: A strategic approach*. Inc, Burr Radge, U.S.A., p 296.

²² جاكسون، جون، ومورفان، سيريل، وبابليلو، جوزيف، ترجمة رزوق، خالد، نظرية التنظيم: منظور آلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 54.

²³ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 08.

غير محلها²⁴. و معايير الفعالية غير واضحة خاصة في المنظمات التي ليس لديها أهداف واضحة، و بالتالي فإن نموذج الهدف الذي أكد عليه Scott 1977; Campbell 1977 ليس قابلاً للتطبيق²⁵.

• مدخل الموارد

مدخل موارد النظام يُعد من النماذج السائدة للفعالية التنظيمية في نظرية النظم، و يعكس هذا المدخل الترابط مع البيئة، حيث توازن النظام هو الهدف الأساسي الذي يشمل "الاستقرار، النمو، و التغيير"²⁶.

ظهر هذا المدخل نتيجة عدم الرضا للمدخل القائم على الهدف للفعالية في أواخر 1950، فهو بديل لمدخل الهدف، فـ (Campbell 1977) مع مجموعة من المفكرين، قد أكد على عدم الرضا لمدخل الهدف²⁷ ، في المقابل مدخل موارد النظام للفعالية فائدته محدودة²⁸.

فجاء نهج موارد النظام حسب (Yuchtman 1967) ، كبديل للتغلب على أوجه القصور في نماذج الهدف. بشكل عام، يتم قبول على نطاق واسع نهج موارد النظام لـ Yuchtman و (1967) Seashore باعتبارها النهج الرئيسي للفعالية التنظيمية، و يتم تعريف الفعالية هنا على أنها قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد النادرة و قيمتها للحفاظ على سير عملها. المنظمات وفقاً لهذا المدخل تكون فعالة عندما تنجح في الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. و ذكر (Cameron 1980) أن هذا النهج مفيد عندما يكون هناك علاقة واضحة بين الموارد و مخرجات المنظمة²⁹. المدخلات تحل محل المخرجات باعتبارها

²⁴ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities, op cit, p 25.

²⁵ Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), p 88.

²⁶ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, p 749.

²⁷ Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness, op cit, p 606.

²⁸ Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors, op cit, p88.

²⁹ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 05.

أساسية للمنظمات، و مع ذلك، هناك مشكلة أيضا و هي: قد تكون المنظمة فعالة حتى عندما تكون المدخلات غير مثلى، و كذلك عدم وجود ميزة تنافسية في سوق الموارد. إضافة إلى أن Molnar and Rogers (1976) أشارا إلى أن في المنظمات غير الربحية فإن اكتساب المدخلات ليس مرتبطا بإنتاج المخرجات، و بالتالي اكتساب الموارد (المدخلات) لا يمكن استخدامه كمعيار للفعالية³⁰.

• مدخل العمليات الداخلية

نهج العمليات التنظيمية الداخلية هو نهج الفعالية التنظيمية الثالث، و يجادل دعاة هذا النهج أن النماذج الحالية من الفعالية التنظيمية لا تشمل محددات الصحة التنظيمية و النجاح³¹. وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا النهج تتساوى مع الصحة التنظيمية الداخلية، الكفاءة، أو العمليات و الإجراءات الداخلية³²، فهذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية للمنظمة، وإنما على آليات تقنيات العمل الداخلية لها و مدى فاعليتها في استعمال الموارد المتاحة، والذي ينعكس على الصحة التنظيمية³³.

و ترتبط الفعالية التنظيمية مع الخصائص الداخلية للمنظمة مثل سير العمل الداخلي، و تدفق المعلومات، و الثقة، و الأنظمة المتكاملة و السلاسة. نهج العمليات الداخلية حسب Cameron, (1980) غير مناسب عندما ترتبط العمليات و الإجراءات الداخلية بالنواتج³⁴، و مع ذلك، قد تكون المنظمة فعالة عندما تكون الصحة التنظيمية منخفضة و العمليات الداخلية هي موضع تساؤل، بالإضافة إلى ذلك، في البيئات المضطربة الخارجية، فإن وجود الركود

³⁰ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities, op cit, p 26.

³¹ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 05.

³² Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities, op cit, p 26.

³³ الجعدي، فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، 2002، ص 28.

³⁴ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 05.

التنظيمي (الموارد غير المستخدمة، و الموارد القابلة للتحويل) قد يشير إلى عدم الكفاءة في العمليات الداخلية، و مع ذلك من الضروري بقاء المنظمة على المدى الطويل و القدرة على التكيف³⁵.

ثانياً: الفعالية التنظيمية حسب المداخل المعاصرة

• مدخل القيم المتنافسة

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات و الحصول على الموارد، و تطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها³⁶، و عليه فإن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات، حيث اعتمد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياساً³⁷، و أشار إلى أن قائمة المتغيرات كانت طويلة و متنوعة، و بالتالي شدد على ضرورة "التلخيص" و التركيز على المتغيرات الأساسية³⁸، ثم جاءت دراسة كل من Quinn & Rohrbaugh (1981; 1983) فيما يخص نهج القيم المتنافسة CVA، فهذا النهج هو محاولة لتحديد المعايير المشتركة التي استخدمها الأكاديميين لتقييم الفعالية التنظيمية، ففي المرحلة الأولى من دراستهم، كان الغرض من ذلك هو الحد من قائمة Campbell (1977) من 30 مؤشراً للفعالية من أجل البقاء في بنيات غير متداخلة و مفردة مع نفس المستوى من التحليل و المتعلقة بالأداء³⁹، حيث يمكن فرزها وفقاً لثلاث مجموعات من القيم المتنافسة، ترتبط أول مجموعة من القيم بالتركيز التنظيمي، و ترتبط المجموعة الثانية من القيم بالهيكل التنظيمي، و ترتبط المجموعة الثالثة من القيم بالوسائل التنظيمية و الغايات، حيث:

³⁵ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities, op cit, p 26.

³⁶ الجعدي، فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)، مرجع سابق، ص 28.

³⁷ Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, jossey Bas, San Francisco, p.38

³⁸ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 124.

³⁹ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 06.

التركيز التنظيمي: من التركيز على رفاهية و تنمية الأفراد في المنظمة (التركيز الداخلي) إلى التركيز على الرفاهية و التنمية للمنظمة نفسها (التركيز الخارجي).

الهيكل التنظيمي: أي المرونة مقابل الرقابة، من التركيز على الإستقرار إلى التركيز على المرونة.

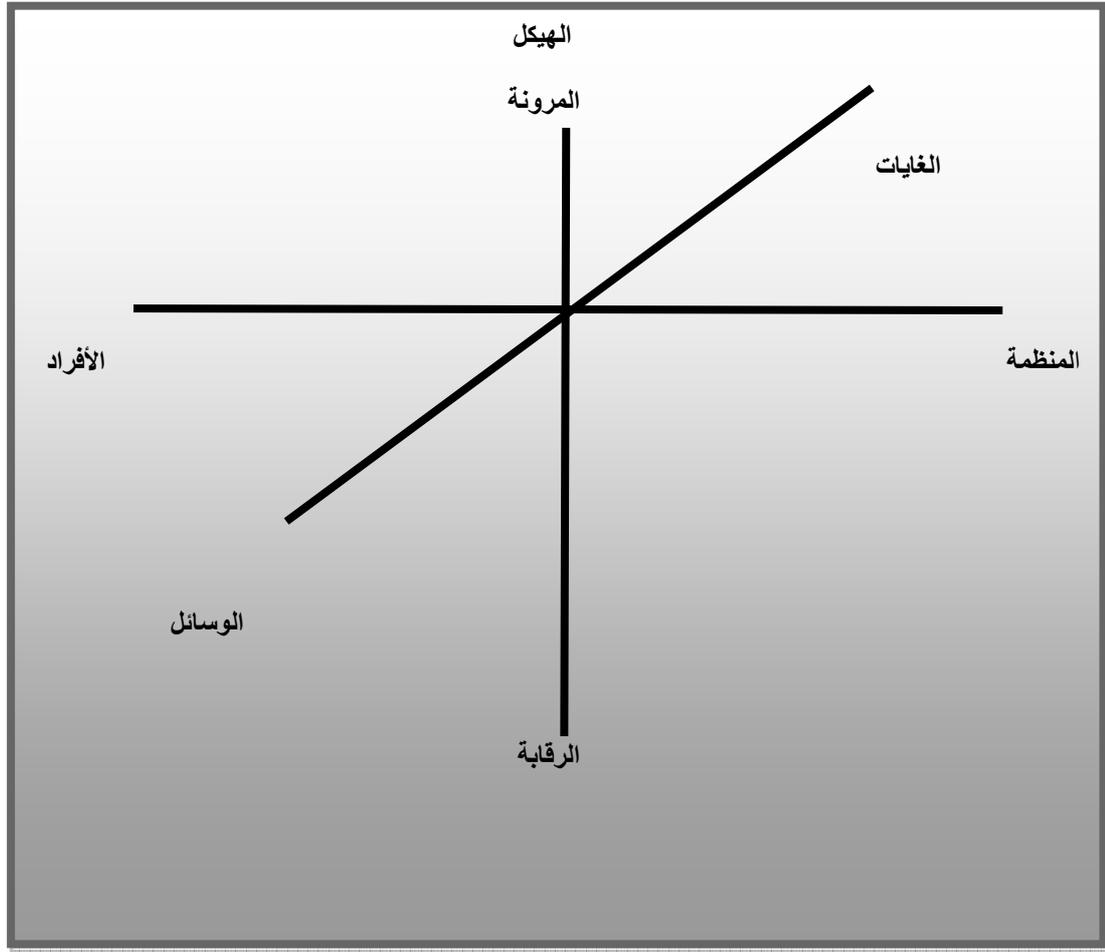
الوسائل التنظيمية و الغايات (النتائج التنظيمية): من التركيز على العمليات الهامة (مثل التخطيط و تحديد الأهداف) إلى التركيز على النتائج النهائية (مثل اكتساب الموارد)⁴⁰.

يتم التعرف على هذه المجموعات الثلاث من القيم المتنافسة بظهور زوج واحد من القيم المتنافسة، و هي المرونة مقابل الاستقرار الذي يعكس المعضلة الأساسية للحياة التنظيمية، والسيطرة مقابل الابتكار و التغيير، بينما أكد العديد من المنظرين الاجتماعيين على السلطة، الهيكل، و التنسيق، و البعض الآخر شدد على التنوع، المبادرة الفردية، و القدرة على التكيف التنظيمي، بينما **Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch** ركزا في دراستهم على التكامل والتفاضل (التمايز) ، حيث أن المنظمات التي تكون قادرة على توازن أفضل للتكامل والتفاضل هي الأنظمة الأكثر فعالية. و من الواضح أن انفصال معايير الفعالية الستة عشر في فضاء ثلاثي الأبعاد يحدد بيانيا أربع نماذج للفعالية⁴¹، و لدينا الشكل رقم (2-3) التالي يبين ذلك:

⁴⁰ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 124.
- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 07.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), p 41.

⁴¹ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, P 134.

الشكل رقم (3-2): تمثيل ثلاثي الأبعاد لمعايير الفعالية



Source: Robbins, S. (1990). *Organization Theory: structure, Designs and Applications*. 3rd edition., New Jersey, Prentice-Hall International, p5., Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p 131.

هناك مجموعة متنوعة من الأسباب لعدم وجود اتفاق بين المنظرين حول مفهوم الفعالية، حيث حدد Alvin W. Gouldner اثنين من النماذج، نموذج النظام الرشيد (العقلاني) و نموذج النظام الطبيعي (العلاقات الإنسانية). وقد كان لكل من هذين النموذجين تأثير كبير على أدب السلوك التنظيمي، و ساهمت الخلافات بينهما إلى حد كبير في إلتباس حول تعريف الفعالية. وفي محاولة لشرح هذا الالتباس حول تعريف الفعالية اقترح W. Richard Scott وجهة نظر

نظرية ثالثة، و هو نموذج النظام المفتوح، فوفقاً لـ **Scott و Gouldner** فإن التركيز على نموذج النظام العقلاني، يكون نظراً للآلية، التحيز الذي يكون مفيد في عدد الوحدات المنتجة في وقت معين (الإنتاجية)، و عدد الوحدات المنتجة لعدد معين من المدخلات (الكفاءة)، كما يعتبر نهج النظام الطبيعي (أو العلاقات الإنسانية) ليس فقط وظيفة الإنتاج و لكن أيضاً الأنشطة المطلوبة للوحدة للحفاظ على نفسها، و هذا من وجهة نظر العضوية، حيث يركز الاهتمام على خصائص مثل الروح المعنوية و التماسك. و يشمل نموذج النظام المفتوح وضع نظام فضلا عن وظائف الحفاظ على النظام، و يؤكد هذا النموذج على التكيف و اكتساب الموارد⁴².

أكد كل من **Quinn and Rohrbaugh (1983)** على أن نموذج القيم المتنافسة يُشكل جميع وامتداداً للنماذج السابقة (فهو ينظر إلى تقييم الفعالية التنظيمية على أنها ممارسة متأصلة في القيم). هذه المجموعات من القيم تشمل جوانب مختلفة من النماذج السابقة : (أ) الوسائل-الغاية يشير لنموذج الهدف و النظام، (ب) يشير التركيز الداخلي و الخارجي لاحتياجات مختلف أصحاب المصلحة. و على أساس هذه القيم المتنافسة حدد **Quinn and Rohrbaugh (1983)** أربعة نماذج من الفعالية: الهدف العقلاني، العملية الداخلية، النظام المفتوح والعلاقات الإنسانية.⁴³ ، كما تم التأكيد في وقت لاحق أيضاً على هذا الرأي كل من **O'Neill & Quinn** و أكدوا على أن زيادة الفعالية يكون من خلال توفير إستراتيجيات وخيارات متعددة في الأوضاع المتغيرة أو في السيناريوهات⁴⁴.

⁴² Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 123.

⁴³ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 10.

⁴⁴ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, p 749.

1- نماذج الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل القيم المتنافسة

أ- نموذج العلاقات الإنسانية

يضع نموذج العلاقات الإنسانية قدرا كبيرا من التركيز على الأفراد و المرونة (تركيز داخلي)، وأكد على معايير الفعالية التالية المبينة في القسم العلوي الأيمن من الشكل رقم (3-3) : التماسك و الروح المعنوية (كوسيلة) و تنمية الموارد البشرية (كغاية).

ب- نموذج النظام المفتوح

يضع نموذج النظام المفتوح قدرا كبيرا من التركيز على التنظيم و المرونة (تركيز خارجي) مؤكدا على المعايير التالية المبينة في القسم العلوي الأيسر من الشكل رقم (3-3) : المرونة والاستعداد (كوسائل) و النمو، و الحصول على الموارد، و الدعم الخارجي (كغايات).

ج- نموذج الهدف العقلاني

يضع نموذج الهدف العقلاني قدرا كبيرا من التركيز على التنظيم و الرقابة (تركيز خارجي)، وقد أكد على معايير الفعالية التالية المبين في القسم السفلي الأيسر من الشكل رقم (3-3) : التخطيط و تحديد الأهداف (كوسائل) و الإنتاجية و الكفاءة (كغايات).

د- نموذج العملية الداخلية

يمثل نموذج العملية الداخلية في القسم السفلي الأيمن من الشكل رقم (3-3)، فهو يضع قدرا كبيرا من التركيز على الأفراد و الرقابة (تركيز داخلي)، و قد أكد على دور إدارة المعلومات والاتصالات (كوسائل) و الاستقرار و الرقابة (كغايات) في تقييم الفعالية⁴⁵.

⁴⁵ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 134.
- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 07.

الإستنتاج العام هو أن الباحثين يشتركون في الإطار النظري الضمني حول الفعالية التنظيمية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد للقيمة، فالنماذج الأربعة إذن هي تعبير عن الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية.

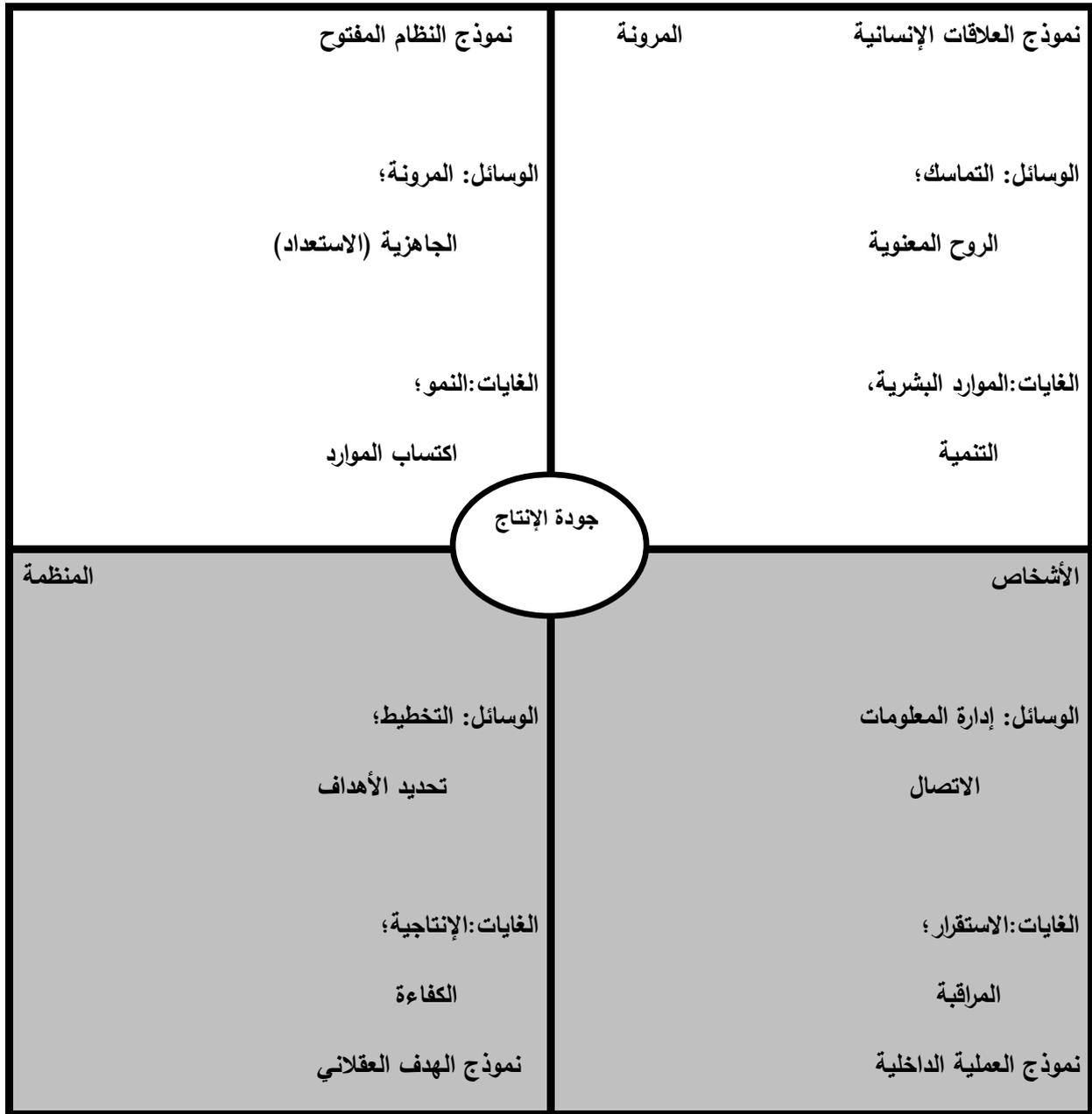
2- أوجه الاختلاف و التشابه بين النماذج الأربعة

نموذج العلاقات الإنسانية و من خلال معاييرها التي تعكس الأفراد و المرونة يتناقض مع نموذج الهدف العقلاني في القيمة على أساس التنظيم و الاستقرار، نموذج النظام المفتوح الذي يتحدد بقيم التنظيم و المرونة يتعارض مع نموذج العملية الداخلية الذي يعكس التركيز على الأفراد و الهياكل المستقرة.

أما أوجه الشبه بين النماذج فنجد نموذج العلاقات الإنسانية و نماذج النظام المفتوح تتشارك في التركيز على المرونة، نماذج النظام المفتوح و نماذج الهدف العقلاني تشترك في التنظيم، نماذج الهدف العقلاني و نماذج العملية الداخلية مشتركة في القيمة على الاستقرار و النظام، أما نماذج العملية الداخلية و العلاقات الإنسانية تركز على دور المشاركين التنظيمية⁴⁶.

⁴⁶ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 135.

الشكل رقم (3-3): النماذج الأربعة من القيم المتنافسة للفعالية



Source : Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p 136., Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), p 42.

• المدخل النظامي

مدخل النظام يؤكد على الوسائل اللازمة لتحقيق الغايات المحددة من حيث المدخلات، اقتناء الموارد و العمليات. و يركز مفهوم المنظمة في نهج النظام على المدخلات، و تعتبر عملية التحول و المخرجات جزء من الكل و ليس عناصر مستقلة⁴⁷، ففكرة هذا المدخل تتجلى من خلال مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة التي تقوم باستهلاك الطاقة و المعلومات، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة⁴⁸. و لدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، من خلال دراسة :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة؛

- العلاقات المتبادلة بين المنظمة و بيئتها؛

- الضبط و التعديل و المراجعة، من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور و التكيف مع المحافظة على روح و هوية المنظمة⁴⁹.

• مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية)

مدخل أطراف التعامل المتعددة تتصور الفعالية ليست كبيان واحد، لكنها تعترف بأن المنظمات لديها مقومات متعددة أو أصحاب المصالح الذين يُقيمون الفعالية بطرق مختلفة⁵⁰، و بالتالي هذا المدخل يوسع نطاق اثنين من النماذج السابقة، و ذلك بإضافة توقعات مختلف مجموعات المصالح التي تتجذب حول المنظمة، و بالتالي يعتبر المنظمة على أنها مجموعة من الأطراف الداخلية و الخارجية التي تتفاوض على مجموعة معقدة من القيود و الأهداف و المرجعيات،

⁴⁷ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 10.

⁴⁸ Malarewicz, J.A. (2000). *Systémique et entreprises*, édition village mondial, Paris, p19.

⁴⁹ Bonami, M., & De Hennin, B. (1993). *Management des systèmes complexes*. Deboek université, Bruxelles, p33.

⁵⁰ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 06.

من أجل ضمان فعالية و بقاء هذه المنظمة⁵¹. و يمكن تلخيص هذه الأطراف و أهدافها في الجدول رقم (1-3) التالي :

جدول رقم (1-3): أطراف العناصر الإستراتيجية

الأطراف	الهدف
المورد	القدرة على التسديد.
الزبائن	جودة السلع والخدمات .
العامل	رضا العاملين، الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة.
المالك	مقدار العائد المالي .
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين و تشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
المجتمع	المسؤولية الإجتماعية .

Source : Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south – western college publishing of thomosn learning .USA, p 68.

و لهذا المدخل محددات منها صعوبة تحديد التوقعات للأطراف التي تتعامل مع المنظمة، وضعف تقييم الأطراف لأداء المنظمة و ذلك لعدم تطابقه مع أهدافهم، كما أن إرضاء إحدى الجماعات سيكون على حساب جماعات أخرى، و هذا المدخل يعطي مفهوما أكثر تعقيدا للفعالية⁵². أما فوائد هذا المدخل فتتمثل في أنه يأخذ بعين الاعتبار أهمية الأطراف والمسؤولية الإجتماعية التي لم يتم قياسها في المداخل التقليدية، مما أعطى نظرة أوسع للفعالية التنظيمية⁵³.

⁵¹ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 10.

⁵² Daft, R. (2003). *Organization Theory and Design*. 8th edition ,West publishing, Minneston, p70.

⁵³ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, p176.

المطلب الثالث: تقارب النماذج فيما بينها

اقترح Miles(1980) تقارب بين نهج الأهداف و النظم، و الذي وصفه بأنه " نموذج علم البيئة"، الذي يُعرف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على تلبية الحد الأدنى من توقعات العناصر الإستراتيجية " .

اقترح Scott (1977) دمجا مختلفا لمعايير الفعالية في نظام يحتوي على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج النظام العقلاني مع الآلية؛ نموذج النظام الطبيعي مع العضوية ، و نموذج النظام المفتوح مع تحديد تفاصيل النظام.

اقترح Seashor (1979) أيضا نظرية لثلاثة نماذج، على غرار Scott و لكن مع فارق واحد، نموذج الهدف لـ Seashore يشبه النموذج العقلاني لـ Scott ، و نموذج النظام الطبيعي يشبه كلا النموذجين الطبيعي و النظام المفتوح لـ Scott ، يتم إضافة نموذج عملية اتخاذ القرار، مع التركيز على اكتساب و إدارة المعلومات.

أما Cameron (1979) فقد اقترح إطارا لأربعة نماذج، يتكون من الهدف، نظم الموارد، العمليات الداخلية، و نماذج رضا المشاركين. نموذج الهدف يشبه النموذج العقلاني لـ Scott ونموذج الهدف لـ Seashore ، نموذج موارد النظام يشبه نموذج النظام المفتوح لـ Scott ، ونموذج العمليات الداخلية مشابه لنموذج عملية اتخاذ القرار لـ Seashore . النموذج الجديد لـ Cameron هو إضافته لنموذج رضا المشاركين الذي ينظر للمنظمات كنظم مصممة لتلبية احتياجات أطراف التعامل كشرط لاستمرار وجود المنظمة⁵⁴.

⁵⁴ Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research, op cit, p 520.

المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية

على الرغم من الاهتمام الأكاديمي الواسع في موضوع الفعالية التنظيمية، لا يزال هناك ارتباك وجدل حول ماهية الفعالية التنظيمية، وكيف ينبغي أن تقاس، فبوجود العديد من البدائل لقياس الفعالية التنظيمية التي تعكس أن الفعالية التنظيمية تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، ومع ذلك، فإن قياس الفعالية التنظيمية هي إشكالية من الناحية النظرية التنظيمية⁵⁵، لأنه لا يوجد معيار واحد لقياسها، وقد تتغير معايير الفعالية ذات الصلة على مدى دورة حياة المنظمة، فالمعايير على مستوى تنظيمي واحد قد لا تكون هي نفسها التي في مستوى تنظيمي آخر⁵⁶.

المطلب الأول: معايير الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين

بالاعتماد على صناعات القرار و المدراء، فبعض المفكرين دعوا لتوليد المعايير و تقديم معلومات فعالة، في حين اقترح آخرون أن هؤلاء الإداريين أو كبار المديرين لديهم تصورات ضيقة و منحازة، بحيث يجب استغلال مجموعة واسعة من المنتفعين، ف (Miles and Cameron (1978) أشارا إلى أن مختلف المنتفعين الإستراتيجيين توجد في كل منظمة، و أن التصنيفات من المنتفعين المختلفة قد تكون مناسبة أكثر بالاعتماد على الغرض من تقييم مجال الفعالية. فقد أشار كل من Seashore (1976) و Scott (1977) إلى أن معايير الفعالية التنظيمية تختلف بين المنتفعين، لأنهم يعملون على إدامة معايير المصلحة الذاتية الخاصة بهم، و قد دعم هذا الرأي كل من Molnar and Ro- و Friedlander and Pickle (1968) و gers (1976).

⁵⁵ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 03.

⁵⁶ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, op cit, p 604.

في حين أن المفكرين (1977) Weick, (1977) Steers, (1977) Scott, (1974) Webb أشاروا إلى أن المعايير ينبغي أن تتصل بالمنظمة كوحدة، و بالتالي رأوا أن الفعالية التنظيمية تتعلق بالأهداف و العمليات، أو خصائص المنظمة نفسها⁵⁷.

استعرض (1975) Steers 17 مقياسا للفعالية التنظيمية، و إستطاع تلخيصها إلى 14 معيارا تقيمي للفعالية التنظيمية، و يمكن حصرها في: التكيف ، المرونة ، الإنتاجية ، الرضا ، الربحية ، تأمين الموارد، إنعدام التوتر ، التحكم بالبيئة، تطوير الكفاءة ، إستمرارية العاملين ، النمو ، التكامل ، الإتصالات المفتوحة ، القدرة على المنافسة و البقاء، و من المعايير الأكثر إستخداما نجد "القدرة على التكيف / المرونة " "الإنتاجية " و "الرضا الوظيفي " ⁵⁸ .

أما Georgopolous and Tannenbaum (1957), Caplow (1964), Fried-lander and Pickle (1968), Mott (1972), and Duncan (1973) فكلهم أكدوا بأن المنظمات الفعالة تتجسد إلى حد كبير في نفس المعايير (قابلية التكيف و المرونة و الإحساس بالهوية، و غياب الضغط، والقدرة على اختبار القدرات)، و أن الأبحاث حول الفعالية ينبغي أن تشمل مؤشرات موحدة مناسبة. و يشير آخرون إلى أن المنظمات لها خصائص مختلفة، من حيث الأهداف، أطراف التعامل، و أن كل منظمة (أو كل نوع من التنظيم) يتطلب مجموعة محددة من معايير الفعالية.

بينما (1974) Kaufman, (1960) Argyris, (1962) Lawler, Hall, and Oldham وغيرهم، ركزوا على الأداء الفردي كمعايير لفعالية المنظمة، و بالتالي تفترض الفعالية التنظيمية بأن تكون مشارا إليها عن طريق السلوكيات الفردية و / أو الرضا ⁵⁹ .

⁵⁷ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, Ibid, p607.

⁵⁸ Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research, op cit, p 518.

- Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, p750.

⁵⁹ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, op cit, pp 605-607.

حدد كل من Gaertner and Ramnarayan (1983) معايير الفعالية التنظيمية التالية: الإنتاجية، الربح، والعائد على الاستثمار، صنع القرار، و الهيكل التنظيمي، و المرونة، والانفتاح على المعلومات، والقدرة على التكيف.

وصف Judge (1994) الفعالية التنظيمية على أنها تشمل مقاييس "الأداء المالي" للربحية، نمو المبيعات، و/أو عوائد الأسهم و محددات "الأداء التشغيلي" من حصة السوق، و الإنتاجية، وجودة المنتج. و قيّمت الدراسة العلاقة بين العوامل المترابطة التالية للفعالية التنظيمية: العوامل البيئية (الندرة البيئية)، العوامل التنظيمية (الحجم التنظيمي).

حددا Walton and Dawson (2001) المعايير التالية الخاصة بالفعالية التنظيمية: الربح، قيمة الموارد البشرية، الجودة، و الإنتاجية⁶⁰.

أكد Cameron and Whetten (1983) على أن تطوير نماذج و أطر لقياس الفعالية هو أكثر فائدة من محاولة تطوير نظريات الفعالية، و قد اقترحا سبعة مبادئ توجيهية لتقييم الفعالية التنظيمية .

استطاع Cameron (1978) من خلال دراسته اشتقاق تسعة أبعاد للفعالية التنظيمية: الرضا، التطوير التنظيمي، التطوير الوظيفي ، التنمية الشخصية ، العمال و رضا العمل المسؤول، التطوير المهني و جودة العمال، نظم الانفتاح و تفاعل المجتمع، و القدرة على الحصول على الموارد، و الصحة التنظيمية⁶¹.

⁶⁰ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, p 748.

⁶¹ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, Ibid, p 750.

بينما كتب (1977) Campbell فصلا بعنوان "حول طبيعة الفعالية التنظيمية"، حيث من خلال هذا الفصل أعاد النظر في مؤشرات أو معايير الفعالية التنظيمية، وعلق (1977) Kahn أيضا على ما جاء به Campbell⁶².

لدينا الجدول رقم (2-3) التالي الذي يُلخص بعض معايير قياس الفعالية التنظيمية وفقا لبعض المفكرين.

جدول رقم (2-3): معايير قياس الفعالية التنظيمية

معايير الفعالية	المفكر
قابلية التكيف، المرونة، الإحساس بالهوية (الروح المعنوية)، غياب الضغط، القدرة على اختبار القدرات.	Georgopolous and Tannenbaum (1957), Caplow (1964), Friedlander and Pickle (1968), Mott (1972), and Duncan (1973)
الأداء الفردي مشارا إليها عن طريق السلوكيات الفردية و/ أو الرضا .	Kaufman (1960), Argyris (1962), Lawler, Hall, and Oldham (1974)
استعرض 17 مقياسا للفعالية التنظيمية، واستطاع تلخيصها إلى 14 معيارا: التكيف، المرونة، الإنتاجية، الرضا، الربحية، تأمين الموارد، انعدام التوتر، التحكم بالبيئة، تطوير الكفاءة، إستمرارية العاملين، النمو، التكامل، الإتصالات المفتوحة، القدرة على المنافسة والبقاء، ومن المعايير الأكثر إستخداما نجد "القدرة على التكيف، المرونة" "الإنتاجية" و" الرضا الوظيفي".	Steers (1975)
التغيب عن العمل، الحوادث، تركيز الإنجاز، الصراع /التماسك، الرقابة، الكفاءة التقييم من قبل الجهات الخارجية، المرونة /التكيف، إجماع الهدف، النمو إدارة المعلومات والاتصالات، تدخل الأهداف التنظيمية، الرضا الوظيفي، مهارات التعامل الإدارية، مهارات المهمة الإدارية، الروح المعنوية، الدافع، الفعالية الشاملة، المشاركة والتأثير المشترك، التخطيط وتحديد الهدف، الإنتاجية، الربح، الجودة، الاستعداد، الاستقرار، التدريب وتركيز التطوير، معدل دوران، الاستفادة من البيئة قيمة الموارد البشرية.	Campbell (1977)
الرضا، التطوير التنظيمي، التطوير الوظيفي، التنمية الشخصية، العمال ورضا العمل المسؤول، التطوير المهني وجودة العمال، نظم الانفتاح وتفاعل المجتمع، والقدرة على الحصول على الموارد، والصحة التنظيمية.	Cameron (1978)

⁶² Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, Ibid., p 748.

التركيز على الأفراد والمرونة (التماسك، الروح المعنوية، تنمية الموارد البشرية) التركيز على التنظيم والمرونة (التكيف، المرونة، الاستعداد، النمو، والحصول على الموارد) التركيز على التنظيم والرقابة (التخطيط، تحديد الأهداف، الكفاءة الإنتاجية) التركيز على الأفراد والرقابة (إدارة المعلومات، الاتصالات، الاستقرار، السيطرة).	Quinn and Rohrbaugh (1981)
الإنتاجية، الربح، والعائد على الاستثمار، صنع القرار، والهيكل التنظيمي، والمرونة، والانفتاح على المعلومات، والقدرة على التكيف.	Gaertner and Ramnarayan (1983)
مقاييس الأداء المالي للربحية، نمو المبيعات، و / أو عوائد الأسهم ومقاييس "الأداء التشغيلي" من حصة السوق، والإنتاجية، وجودة المنتج.	Judge (1994)
التدريب والتوظيف الانتقائي.	Delaney and Huselid (1996)
رضا الموظفين، المواطنة المهنية، السلوكيات، معدل دوران.	Koys (2001)
الربح، قيمة الموارد البشرية، الجودة، والإنتاجية.	Walton and Dawson (2001)
أسلوب الإدارة، الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة، المهارات، التوظيف، الإستراتيجية / تخصيص الموارد، الأنظمة	Zairi and Jarrar (2001)
خفة الحركة التنظيمية، المرونة التنظيمية	McCann (2004)
أكدوا على نفس مقاييس Quinn and Rohrbaugh (1981)	Balduck and Buelens (2008)

المصدر: من إعداد الباحثة

و بناء على ما تقدم فإن **Quinn and Rohrbaugh (1981)**⁶³ قد أكدوا على مجموعة من المقاييس أو المؤشرات التي رأوها مناسبة لتقييم الفعالية التنظيمية، ثم جاءت دراسة **Balduck and Buelens (2008)**⁶⁴ لتؤكد هي الأخرى على نفس المقاييس التي جاء بها **Quinn and Rohrbaugh**، و يمكننا أيضا تبني نفس المؤشرات و التي نراها تشكل محورا رئيسيا في بناء مقاييس الدراسة التي سوف نقوم بها و التي بواسطتها يمكن قياس الفعالية التنظيمية، و من هذه المقاييس نذكر:

التركيز على الأفراد و المرونة: التماسك، الروح المعنوية (قدرة المنظمة في خلق حالة الولاء عند أفرادها من خلال ما يحصل عليه الأفراد من إمتيازات مختلفة)، تنمية الموارد البشرية (إمكانية المنظمة في الحصول على فرص تنمية الموارد البشرية).

⁶³ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 134.

⁶⁴ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, op cit, p 07.

التركيز على التنظيم و المرونة: التكيف، المرونة، الاستعداد، النمو و الحصول على الموارد (قدرة المنظمة على النمو في حجم مبيعاتها و أرباحها المتحققة، و كذلك في حجم المنتجات الجديدة، إضافة إلى النمو و التطور في الأفكار و الإبداع و تحديث تكنولوجيا في خطوط الإنتاج، الذي يضمن الاستمرار و البقاء في سوق المنافسة)، الدعم الخارجي.

التركيز على التنظيم و الرقابة: التخطيط و تحديد الأهداف (قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها على وفق خطة واضحة و مفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة)، الكفاءة الإنتاجية (قدرة المنظمة في زيادة حجم الإنتاج، و إنتاجية العامل، وجود نظام اتصالات واضح بين المنظمة و وحداتها الإنتاجية مما يخلق حالة الانسجام و الثقة بين العاملين و إدارة المنظمة).

التركيز على الأفراد و الرقابة: إدارة المعلومات، الاتصالات (القدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات و المهارات و المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على حسن أدائها)، الاستقرار، الرقابة (السيطرة).

و من مبررات اختيار نموذج Quinn and Rohrbaugh (1981) نجد:

على الرغم من الاهتمام الأكاديمي الواسع في موضوع الفعالية التنظيمية، لا يزال هناك ارتباك وجدل حول ماهية الفعالية التنظيمية، و كيف ينبغي أن تُقاس، فمعظم المفكرين أكدوا على وجود العديد من البدائل لقياس الفعالية التنظيمية و أن هذه المعايير قد تتغير وفقاً لدورة حياة

المنظمة⁶⁵، حيث اعتمد (Campbell 1977) في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياساً⁶⁶، و أشار إلى أن قائمة المتغيرات كانت طويلة و متنوعة، و بالتالي شدد على ضرورة "التلخيص"

والتركيز على المتغيرات الأساسية⁶⁷، ثم جاءت دراسة كل من Quinn and Rohrbaugh

⁶⁵ Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, op cit, p604.

⁶⁶ Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, op cit, p.38

⁶⁷ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 124.

(1983; 1981) فيما يخص نهج القيم المتنافسة⁶⁸ (المتعلق بالهدف العقلاني، العملية الداخلية، النظام المفتوح و العلاقات الإنسانية)⁶⁹، و الذي تم التأكيد عليه أيضا في وقت لاحق كل من (O'Neill & Quinn 1993)⁷⁰. فهذا النهج هو محاولة لتحديد المعايير المشتركة التي استخدمها الأكاديميين لتقييم الفعالية التنظيمية، ففي المرحلة الأولى من دراستهم، كان الغرض من ذلك هو الحد من قائمة (Campbell 1977) من 30 مؤشرا للفعالية من أجل البقاء في بنيات غير متداخلة و مفردة مع نفس المستوى من التحليل و المتعلقة بالأداء⁷¹، و في المرحلة الثانية تم فرزها وفقا لأربعة مجموعات من القيم المتنافسة (كما هي موضحة في الجدول رقم (2-3) أعلاه)⁷².

⁶⁸ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*, op cit, p 06.

⁶⁹ Henri, J. F. (2004). *Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap*, op cit, p 10.

⁷⁰ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). *Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development*, op cit, p 749.

⁷¹ Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*, op cit, p 06.

⁷² Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, op cit, p 124.

- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*, op cit, p 07.

- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, op cit, p 41.

المطلب الثاني: مشاكل معايير قياس الفعالية التنظيمية و شروطها

باعتبار أن هناك العديد من الآراء المتباينة فيما يخص مفهوم الفعالية التنظيمية و معايير قياسها، قد أدرج Kim Cameron عدة مشاكل محددة، مثل العدد الكبير و المتنوع من معايير فعالية العاملين، وأن هذه المعايير في الأدب قد تكون محددة أو منظمة عالمياً: قد تعكس النواتج و المدخلات أو العمليات، أنها قد تكون ديناميكية أو ساكنة، أنها قد تكون مستمدة من معايير موضوعية أو ذاتية، و أنها قد تكون مبنية على التحالف المهيمن. و بالنظر إلى كل هذه القضايا، فليس من الغريب أنه لم يتم إنشاء نظرية تُبرز تعريف مقبول للفعالية التنظيمية. اقترح Richard M. Steers أن الخطوة الأولى ستكون لتحديد جميع المتغيرات في مجال الفعالية، و من ثم تحديد كيف أن هذه المتغيرات هي ذات صلة.

و على هذا الأساس تم التأكيد على وجود إطار نظري حتمي للفعالية التنظيمية الذي يُلبي الشروط التالية: (1) يجب أن يكون الإطار في مستوى واحد من التحليل؛ (2) الإطار يجب أن يدمج المنظور النظري، و بالتالي تقديم رؤية أكثر شمولية؛ (3) ينبغي لهذا الإطار أن يحل مشكلة المعايير المتعددة؛ (4) يجب أن يوفر الإطار أداة تحليلية التي يمكن تطبيقها في أماكن محددة، مع تسهيل المقارنة و تعميم النتائج عبر الدراسات؛ (5) ينبغي أن يحدد بوضوح إطار الفعالية. و قد تم الاتفاق على أن الفعالية تميل إلى أن تكون حالة معينة⁷³.

⁷³ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, op cit, p 124.

المبحث الثالث: الأداء و الكفاءة و علاقاتهم التبادلية مع الفعالية

المطلب الأول: تحديد الأداء، الكفاءة و قياس الأداء

إن مصطلحات "الأداء" و "الفعالية" تُستخدم بالتبادل بسبب مشاكل تتعلق بتعريفهم، لذلك لا يجب الخلط بين "الأداء" و "قياس الأداء"؛ فالأداء هو نتيجة في حين أن قياس الأداء هو أداة القياس، ف نماذج الفعالية التنظيمية تعكس منظور البناء، بينما يجسد قياس الأداء وجهة نظر عملية.

الفعالية التنظيمية (أو الأداء، الأداء في هذه الحالة هو نفسه الفعالية*) بشكل عام تعكس منظور البناء الذي يتم التركيز على تعريف المفهوم من حيث التقييم و المفاهيم، والهدف من ذلك هو تحديد الخصائص و الأبعاد التي يشملها المفهوم. حدد (1986) Chakravarthy المفاهيم المختلفة للفعالية بما في ذلك الربحية، السوق المالية، رضا أصحاب المصلحة المتعددين، و نوعية تحولات المنظمات. ركز في البداية على تحقيق الأهداف ثم على الموارد والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف⁷⁴.

أولاً: الأداء

الأداء الفعال هو ذلك الفعل الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف عن طريق تخفيف أداء القيود البيئية، هذا بدوره، يُعتبر زيادة لقدرة المنظمة على تلبية المتطلبات المتغيرة التي يفرضها مختلف أطراف التعامل⁷⁵.

* وفقاً لـ (2001) Koys و (2006) K.A. Abston and V.J. Stout، فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

⁷⁴ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 05.

⁷⁵ Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness, op cit, p 607.

الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، و هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، و هو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، و يعكس الأداء أيضا نجاح أو فشل المنظمة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها⁷⁶ .

الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها .

الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية⁷⁷ .

وقد تم تعريف الأداء مجموعة من المفكرين منهم:

ركز كل من Zahar and Pearce(1989) في تعريفهما على البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.

الأداء حسب Miller and Bromiley (1990) هو قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أما Eccles (1991) فحدد الأداء على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها.

حسب Robins et Wiersema(1995) الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

و حسب Wit et Meyer(1998) الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها .

⁷⁶ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 477.

⁷⁷ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 77.

بينما حدد (2001) David الأداء على أنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تطابق الأهداف الموضوعية⁷⁸.

ثانياً: أبعاد الأداء

يتضمن الأداء ثلاثة أبعاد رئيسية:

الأداء المالي: وهو مفهوم ضيف للأداء و يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو، هو المحدد لمدى نجاح المنظمات، و عدم تحقيق المنظمات لأداء مالي بالمستوى المطلوب يُعزّض وجودها و استمرارها للخطر، و بالتالي فان الأداء المالي يُعتبر الهدف الأهم للمنظمة.

الأداء المالي و الأداء التشغيلي (العملياتي): يجمع هذا البعد بين الأداء المالي و الأداء التشغيلي، و بذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات، و يركز هذا البعد على مؤشر الحصة السوقية، و تقديم منتج جديد بجودة عالية، فاعلية العملية التسويقية الإنتاجية، كلها ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة⁷⁹.

الفعالية التنظيمية: هذا البعد يُعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، و هو يمثل المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال، يتضمن الأداء المالي و العملياتي، و يغطي ميدان الفعالية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، و يعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف. و يتم قياس الفعالية التنظيمية من مُنطلقين داخلي و خارجي ، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تُقيّم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، و الأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها

⁷⁸ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص36.

⁷⁹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص78.

التنافسية، من خلال درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور و الإبداع التكنولوجي و مدى تحسها للتقلبات الاقتصادية، و قدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها⁸⁰.

ثالثا: قياس الأداء

قياس الأداء يؤيد وجهة نظر عملية، حيث يتم التركيز على العملية الداخلية من قياس الفعالية وكفاءة العمل مع مجموعة من المقاييس، المؤشرات هنا بمثابة بدائل أو وكلاء عن الظواهر التنظيمية. يمثل قياس الأداء الإدارة و أنظمة التحكم التي تُنتج المعلومات التي سيتم تقاسمها مع المستخدمين الداخليين و الخارجيين.

استند قياس الأداء بشكل رئيسي على مؤشرات مالية و التي تعتبر عنصرا من عناصر دورة التخطيط و التحكم، إلى نظرة شمولية على أساس مؤشرات غير مالية متعددة، حيث أفعال قياس الأداء هي عملية متكاملة مستقلة من مجموعة واسعة من الأنشطة⁸¹، قياس الأداء هو عملية قياس كفاءة و فعالية عمل هادف، و يحتاج إلى إعادة نظر من قبل الإدارة و ذلك لتحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها أم لا⁸².

قياس الأداء هو عنصر من دورة التخطيط و المراقبة. قياس الأداء يلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية و تقييم تحقيق الأهداف التنظيمية⁸³.

يرتبط استخدام قياس الأداء بشكل رئيسي بالرقابة على إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية، و هكذا يرتبط قياس الأداء ضمنا بمفهوم تشخيص نظم الرقابة.

⁸⁰ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص44

⁸¹ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 07
- Zellars, K. L., & Fiorito, J. (1999). Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications, op cit, p 38.

⁸² Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications. Master's Thesis, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Business and Culture, p 14.
- Mutonyi, S., & Gyau, A. (2013). *Measuring performance of small and medium scale agrifood firms in developing countries: Gap between Theory and Practice*. University of Copenhagen, World Agroforestry Centre, Nairobi, Selected Paper prepared for presentation at the 140th EAAE Seminar, "Theories and Empirical Applications on Policy and Governance of Agri-food Value Chains," Perugia, Italy, December 13-15, p 02.

⁸³ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 07

وصف (1995) Simons قياس الأداء بأنه أنظمة ردود الفعل (التغذية العكسية) الرسمية المستخدمة لرصد النتائج التنظيمية، و الانحرافات الصحيحة من معايير محددة مسبقا من الأداء⁸⁴ .

أنظمة قياس الأداء تستند في المقام الأول على مقاييس الأداء المالية، و التشغيلية أو كلاهما⁸⁵، ثم جاءت دراسة (2001) Kaplan and Norton لتضيف ثلاثة مجالات للأداء إلى البعد المالي: العملاء، و العمليات التجارية الداخلية و الابتكار و كذلك التعلم و النمو⁸⁶.

رابعاً: الكفاءة

قام Candau, 1985 بإجراء فحص شامل لتوضيح مفاهيم الكفاءة و الفعالية في سياق التنظيمي و البيئي، حيث عرّف الكفاءة على أنها قدرة المنظمة على تحقيق هدفها، فهي تعني تعبئة المواهب لـ "حل المشاكل، و استغلال الفرص و مواجهة التهديدات الخارجية لتحقيق الربحية الكافية". و لكن لتحقيق هذه الأهداف يجب النظر في أهمية الموارد المستخدمة (المدخلات) و قدرة الكفاءة.

في مساهمة (1985) Schendel النظرية، فإن المثير للاهتمام هو أن النهج الإستراتيجي للمنظمة أو المجموعة يوضح أن الفعالية هي نتيجة للنهج الإستراتيجي، بينما الكفاءة هي نتيجة التنفيذ السليم للعمليات، يعتمد في جزء منه على الهيكل التنظيمي للمنظمة⁸⁷ .

⁸⁴ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, Ibid., p 17.

⁸⁵ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), p 804.

- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 20.

⁸⁶ Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, op cit, p 26.

- Äikäs, T. (2011). Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications, Op cit, p 19.

⁸⁷ Valleray, A. (1988). Structure et efficacité de la fonction marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 3(2), pp 59-60.

أشار **Etzioni(1964)** إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات⁸⁸.

أكد كل من **Kaplan and Norton (1992)** على أن البحث عن الكفاءة يكون من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، و البحث عن الفعالية يكون من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم⁸⁹.

عرّف **Cohen (2000)** الكفاءة على أنها استعداد المنظمة للاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها، و يمكن التعبير عنها بالإنتاجية، و كذلك ترتبط بنحكم المنظمة في العمليات الإقتصادية⁹⁰.

حدد **Daft (2013)** الكفاءة على أنها تشير لكمية الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي إذن تستند على كمية المواد الخام، المال، و الموظفين الضروريين لإنتاج مستوى معين من الإنتاج⁹¹.

الكفاءة هي العلاقة بين الموارد و النتائج، أي مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، و تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، و تُستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، حيث أن الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى الناتج من المدخلات وفق العلاقة التالية:

المخرجات (سلع وخدمات)/المدخلات(موارد بشرية، مادية، مالية)⁹².

و لدينا الشكل النموذجي رقم (3-4) التالي لعملية قياس الأداء.

⁸⁸ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، جامعة المسيلة-الجزائر، ص293.

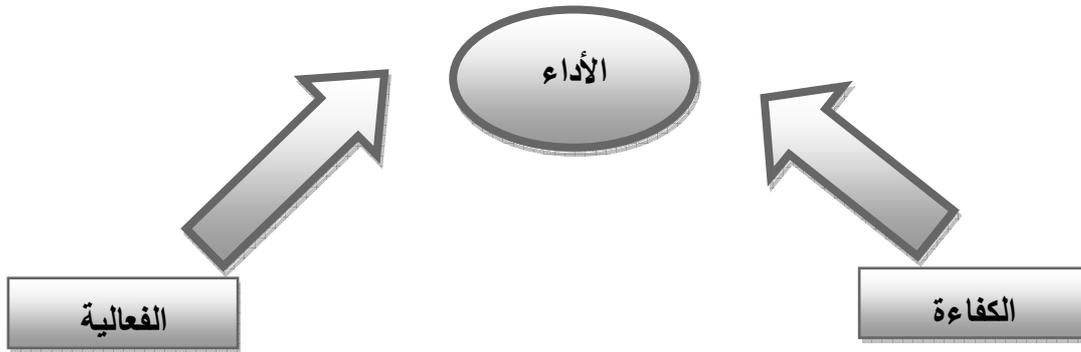
⁸⁹ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance—, in: Harvard Business Review, January-February, p 180.

⁹⁰ Cohen, E. (2000). Dictionnaire de gestion. édition La découverte, Paris, p132.

⁹¹ Daft, R. (2013). *Organization theory and design*, p23.

⁹² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 34-35.

الشكل رقم (3-4): نموذج قياس الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: علاقة الكفاءة بالفعالية

من خلال ما تقدم حول مفهوم الفعالية و الكفاءة ، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة، و في غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة بأنها متغير من متغيرات دالة الفعالية⁹³ . فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار للفعالية يمكن أن يكون من خلال تخصيص الإستهلاكات، عن طريق الضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال الأسعار كمعيار للكفاءة.

هناك تباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية و البحث عن الكفاءة، فالبحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة و العكس صحيح⁹⁴ .

⁹³ Cohen, E. (2000). Dictionnaire de gestion, op cit, p131.

⁹⁴ Savall, H. (2004). Maitriser les Coûts et les Performances. 2^{ème} édition, Caches edition, Economica, Paris, p107.

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية

هناك مصطلحات أخرى متداخلة مع مصطلح الفعالية التنظيمية منها الأداء التنظيمي، و أداء الأعمال، و نتائج الأعمال، و في إطار تحديد الفعالية التنظيمية تم تحديد معايير الإنتاجية والمرونة داخل المنظمة.

لاحظ كل من **Cameron and Whetten (1983)** أن "في كثير من الأحيان، يتم استبدال مصطلح الفعالية بـ الأداء، النجاح، القدرة، الكفاءة، و الإنتاجية، حيث اقترحا أن الفعالية التنظيمية ليست مفهوما بل بناء، مع فارق هو أن "المفهوم يمكن تعريفه و تحديده بالضبط من خلال مراقبة الأحداث الموضوعية"، بينما الفعالية التنظيمية لا تتوافق مع هذا الوصف، في حين استخدم مؤلفين آخرين الإنتاجية كمؤشر للفعالية التنظيمية، على الرغم من أن الإنتاجية هي مفهوم في حين أن الفعالية ليست كذلك.

ونجد **Koys (2001)** هو الآخر يفترض أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية، و المفاهيم الأخرى التي استخدمها **Koys** بالتبادل مع الفعالية التنظيمية شملت النتائج التنظيمية، الأداء التنظيمي، و نتائج الأعمال، حيث كان هناك اتفاق على أن الفعالية التنظيمية هي بناء كامن والتي لا يمكن قياسها مباشرة⁹⁵، من جهة أخرى نجد أن مفهوم الأداء في أغلب الأحيان يكون مرادفاً لمفهومي الفعالية و الكفاءة، فحسب **Kaplan et Norton (1992)** فقد أكدوا على أن البحث عن الكفاءة يكون من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، و البحث عن الفعالية يكون من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم⁹⁶، فحسب **Berrah (2002)** فإن الأداء هو فعالية العملية و كفاءة استعمال الموارد⁹⁷.

⁹⁵ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, op cit, pp 748-750.

⁹⁶ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance, op cit, p180.

⁹⁷ Berrah, L. (2002). *indicateur de performance*. édition cepaduse, Paris, p130.

من كل هذا نستنتج أن الأداء هو سلوك تتجهه المنظمة بالإعتماد على فعالية عملياتها وكفاءة مواردها ليتم تقييمه فيما بعد، فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

فـ (Berrah (2002 حدد العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء من خلال أن الكفاءة هي فعل الشيء بطريقة أفضل، و الفعالية هي فعل أفضل شيء، بينما الأداء هو فعل أفضل شيء بأفضل طريقة⁹⁸.

و عليه فإن الأداء هو نظام متكامل، مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة و مخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها⁹⁹.

⁹⁸ Berrah, L. (2002). *indicateur de performance*, Ibid., p130.

⁹⁹ Savall, H., & Zardet, V. (1989). *Maitriser les Coûts et les Performances*. 2^{ème} édition, Caches edition, Economica, Paris, p 172.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية، لأهم مقاييسها وكذا مداخلها، وقد أجمع أغلب الباحثين على صعوبة تحديد مفهوم محدد وموحد للفعالية التنظيمية، وبالتالي صعوبة وضع مقاييس ثابتة لها تبعا لاختلاف مداخلها.

و من خلال ما جاء في هذا الفصل أيضا قد تبين أن نموذج **Quinn& Rohrbaugh (1981;** **1983)** فيما يخص نهج القيم المتنافسة، هو النهج الذي حاول تحديد المعايير المشتركة التي استخدمها الأكاديميين لتقييم الفعالية التنظيمية، و الذي سيكون أساس الدراسة الميدانية في دراستنا الحالية.

الفصل الرابع

دراسة قياسية لأثر التوافق على الفعالية
التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

تمهيد

نتيجة التغيرات السريعة و المعقدة على مستوى البيئة بفعل التطورات التكنولوجية، فإن المنظمات التي تعيش في هذه البيئة ملزمة على مواكبة هذه التطورات و التكيف معها وإجراء التغيرات المختلفة، باعتبار أن هذه التغيرات تلعب دورا هاما في تسيير و توجيه هذه المنظمات، وباعتبار أيضا أن الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات هو وسيلة أو أداة هادفة تسعى من خلاله المنظمة لتحقيق أهدافها، و بما أن إستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها، فلا بد أن يكون هناك حلقة وصل بين هيكلها و إستراتيجيتها، و بالتالي يتم تحديد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي مباشرة في إطار التوافق، و تحديد إنعكاسات هذا التوافق في السلوك الذي تسلكه المنظمة، و هذا كله بناء على ما جاء في دراسات سابقة تم مراجعتها، و بالتالي الاعتماد عليها. و عليه جاء هذا الفصل لتحديد العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في المؤسسة المتوسطة و الكبيرة الجزائرية، ثم تحديد تأثير الإستراتيجية على فعالية المؤسسة الجزائرية و كذلك تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، و في الأخير تحديد تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على فعالية المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الجزائرية.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

يهدف هذا المبحث إلى عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة إما بشكل كلي أو جزئي، و التي أُجريت في بيئات ومنظمات مختلفة و هي مصنفة وفقا لمراحلها التاريخية، وتم اختيار هذه الدراسات على أساس درجة إسهامها في بناء و توجيه منهجية الدراسة الحالية، و تحديد الإضافات العلمية النظرية و العملية التي تم الاستفادة منها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1-دراسة Miles. R.E and Snow. C.C, 1978

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **Organizational Strategy, Structure, and Process¹**، بهدف تطوير نموذج عام لعملية التكيف مع البيئة و الذي سُمي بدورة التكيف، و على أساسه يتم تصنيف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات، و قد أُجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على عينة من المؤسسات في ثلاث صناعات مختلفة. و من نتائج الدراسة نجد أن الباحثان قد توصلا إلى تصنيف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات إلى أربعة أنواع وفقا لطريقة تكيفها للظروف البيئية، و هذه الإستراتيجيات هي: المدافعين، المنقبين، المحللين، المستجيبين، و كل نوع لديه خصائص إستراتيجية خاصة متعلقة بسوقها الذي تختاره، و لكل منها تكوين معين من التكنولوجيا والهيكل، و العملية التي تتسجم مع إستراتيجية سوقها، مع وجود ثلاث مشكلات تواجه المنظمات بشكل مستمر هي مشكلة تنظيم المشاريع، و المشكلة الهندسية، و المشكلة الإدارية. و تشير النتائج أيضا إلى إمكانية صياغة علاقة بين الإستراتيجية و التكنولوجيا والهيكل، والعملية على أساس أن المنظمات تكون متكاملة في التفاعل الديناميكي مع بيئاتها.

¹ الإستراتيجية التنظيمية، الهيكل، و العملية

2-دراسة Lex Donaldson 1987

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit** ، بهدف تحديد العوامل الموقفية و الأساليب الكمية التي يمكن أن تفسر التغيير و التكيف الهيكلي لعملية التوافق التي تؤدي لأن يكون الأداء جيدا، وهذا عن طريق دراسة العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل، و من ثم دراسة تأثير التوافق على الأداء. و قد تم فحص تأثير التوافق على الأداء من خلال خمس نماذج للانحدار المتعدد لعينة تحوي بيانات طولية خلال فترة زمنية، في ثماني دول صناعية متقدمة و هي أستراليا، كندا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، وألمانيا الغربية. و من نتائج الدراسة وجود ارتباط بين التوافق و الأداء بشكل جيد، و بالتالي التوافق يؤثر على الأداء. كذلك المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق.

3-دراسة Miller 1987

عنون Miller دراسته بـ **Strategy Making and Structure: Analysis and Application for Performance** ³ ، حيث تمت هذه الدراسة التطبيقية في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة تتكون من (97) منظمة تم اختيارها بشكل عشوائي من قائمة الإصدار لإحدى المنظمات التجارية، وكانت الاستبانة هي الوسيلة المعتمدة لهذه الدراسة. ركزت هذه الدراسة على الهيكل الرسمي و عمليات صياغة الإستراتيجية من خلال بحث طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و عملية صياغة الإستراتيجية، مع التأكيد على وجود ترابط بين الهيكل و صياغة الإستراتيجية، من

² الإستراتيجية و التكيف الهيكلي لاستعادة التوافق و الأداء: في الدفاع عن النظرية الموقفية.

³ صياغة الإستراتيجية و الهيكل : تحليلات و تطبيقات للأداء.

أجل ضمان الأداء الجيد. وقد تناولت هذه الدراسة الهيكل من خلال أربعة أبعاد هي (التكامل، المركزية، الرسمية، والتعقيد)، حيث تماثلت الأبعاد الثلاثة الأخيرة مع ما تناولته دراستنا الحالية. أما صياغة الإستراتيجية فقد تبنت دراسة (Miller) ثلاثة محاور متعددة الوجوه لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يؤدي إلى صياغة الإستراتيجية وهي (العقلانية، التفاعلية، والتوكيد). و من نتائج الدراسة التي توصل إليها (Miller) وجود علاقات عديدة بين الهيكل و صياغة الإستراتيجية، خاصة لبعدي الرسمية و المركزية، و أن هناك علاقة ضعيفة بين بعد التعقيد للهيكل و صياغة الإستراتيجية.

4- دراسة R. T. Hamilton, 1992

جاءت هذه الدراسة بعنوان **The Relationship between Strategy-Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced**⁴. وكان الهدف منها هو التأكيد على العلاقة بين التوافق الإستراتيجية-الهيكل و الأداء المالي، و هذا في الشركات الموجودة في نيوزيلندا، كما فحصت أيضا هذه الدراسة أثر التوافق إستراتيجية-هيكل على الأداء نسبة إلى محددات أخرى من الأداء، وكانت هذه الدراسة تجريبية طويلة خلال فترة زمنية مستمرة من جميع الشركات غير المالية المدرجة في بورصة نيوزيلندا من 1 أبريل 1975 إلى 31 مارس 1985. تم اختيار العينة بشكل عشوائي والتي كانت تضم 103 شركة. و من نتائج الدراسة نجد أن التوافق إستراتيجية-هيكل ظهر كعامل محدد هام و إيجابي لكل من النمو و الأرباح (مركبات الأداء في هذه الدراسة)، هذا تأكيدا تجريبيا على أهمية وجود علاقة أساسية، كما تم التوصل أيضا إلى وجود تأثير إيجابي على نمو المنظمات بوجود التوافق خلافا عن المنظمات بعدم وجود التوافق. المنظمات

⁴ العلاقة بين التوافق الإستراتيجية - الهيكل و الأداء المالي في نيوزيلندا : الدليل على الصلاحية و العمومية مع التعزيز.

بوجود التوافق إستراتيجية التنوع-الهيكل التقسيمي لها أداء جيد مقارنة بباقي المجموعات الأخرى من الإستراتيجية و الهيكل، كما أن التوافق الإستراتيجية-الهيكل له تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة.

5- دراسة Parnell. J. A and Menefee.M, 1995

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **The Business Strategy- Employee Involvement** **Contingency: The Impact of Strategy-Participation Fit on Performance**⁵، بهدف فحص التوافق الإستراتيجية - المشاركة الموقفية للموظفين وارتباطه بالأداء المالي المتفوق، وعلى وجه التحديد مدى استقلالية أو ارتباط الإستراتيجية عن مشاركة الموظف في المنظمة من خلال تحقيق أقصى قدر من "التوافق" بين الاثنين. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على تصنيف (Miles and Snow (1978) الذي يأخذ بالاعتبار المعدل الذي تغير فيه المنظمات منتجاتها أو أسواقها، من جانب إستراتيجية المنقب وإستراتيجية المدافع (على اعتبار أن إستراتيجية المحلل هي مزيج من المدافع و المنقب، وإستراتيجية المستجيب (المفاعل) هي الإستراتيجية المتبقية و تفتقر إلى الاتساق في الخيار الاستراتيجي و أداء ضعيف)، و تم قياس أداء الأعمال من خلال العائد على الأصول (ROA) و النمو في الإيرادات في الفترة من 1987 إلى 1991. و تمت الدراسة على عينة مكونة من (299) مؤسسة صناعية من أصل (5961) مؤسسة الواردة في الدليل التجاري، و قد استخدم تحليل الانحدار الخطي لمعالجة البيانات. ومن نتائج الدراسة أنها كانت تشير إلى أن التوافق بين الإستراتيجية و مشاركة الموظف هو مؤشر أفضل للأداء. أن كبار المسؤولين التنفيذيين ينبغي أن يسعوا لمواءمة الاستراتيجيات التنظيمية مع درجة مشاركة الموظف في المنظمة. المشاركة العالية للموظف كانت أكثر فائدة

⁵ إستراتيجية الأعمال - المشاركة الموقفية للموظف : أثر توافق إستراتيجية- المشاركة على الأداء.

للشركات التي اختارت إستراتيجية نوع المنقب، و المشاركة المنخفضة للموظف كانت أكثر فائدة لتلك الشركات التي توظف إستراتيجية نوع المدافع. كما أن المنظمات المنقبة تحقق النجاح مباشرة من خلال المساهمات الإبداعية و الابتكارية لموظفيها. و أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود رابطة قوية بين الإستراتيجية العامة و مشاركة الموظف و الأداء.

6- دراسة Constantine J. Katsanis, 1998

جاءت هذه الدراسة بعنوان **An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations**⁶ وكان الهدف منها هو دراسة العلاقة بين الإستراتيجية، الهيكل و الأداء في ثماني منظمات مهنية و تجارية التي تعمل في صناعة البناء، من أجل التحقيق في العلاقة بين الهيكل والقرارات الإستراتيجية و مؤشرات أداء الأعمال. و قد كشفت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن بناء منظمات الصناعة هي مرنة و قوية، وبالتالي تم إعدادها لمواجهة البيئات المضطربة و الطبيعة الدورية لهذه الصناعة. كما أن الاستراتيجيات يجب أن تكون مصممة وفقا للسمات الهيكلية للشركة و توجيهها للسوق.

7- دراسة العزاوي 1998

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان (الإستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة و تركيبها التنظيمي و مشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا)، تمت هذه الدراسة التطبيقية على مجموعة من شركات وزارة الإسكان و التعمير، و تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة. و كان الهدف منها هو محاولة إيجاد نوع من العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة و الهيكل التنظيمي، تحديد كذلك دورة التكيف التنظيمي و التوازن عند ظروف اللاتأكد

⁶ فحص تجريبي للعلاقات بين الإستراتيجية و الهيكل، و الأداء في بناء منظمات الصناعة.

البيئي. و من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الإستراتيجية و اللاتأكد، و أن نوع الهيكل الآلي هو السائد في الشركات التي تم بحثها وفقاً للأبعاد الأساسية المختبرة للهيكل التنظيمي و هي (الرسمية ، المركزية ، التخصص ، و المشاركة).

8- دراسة آل ياسين 1998

أطروحة ياسين كانت بعنوان (أدراك اللاتأكد البيئي و إستراتيجية التمايز و التكامل التنظيمي وفعالية المنظمة: العلاقة والأثر) ، تمت هذه الدراسة التطبيقية على عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط وعددها (12) شركة من أصل (23) شركة عراقية. و كان الهدف من هذه الدراسة هو بحث العلاقة بين البيئة و هيكل المنظمة، و ركزت على قياس العلاقة و الأثر بين اللاتأكد البيئي و الإستراتيجيات الداخلية باعتماد أبعاد (الرسمية، المركزية، و التعقيد) للهيكل التنظيمي ، و أبعاد (التعقيد و التغير البيئي) للاتأكد. و اعتبرت الدراسة أن فعالية المنظمة ترتبط مباشرة بالبيئة، و كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة.

9- دراسة الدليمي 1998

قام الدليمي بدراسة تحت عنوان (الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي و الخيار الإستراتيجي وأثرهما في الأداء) أجريت هذه الدراسة التطبيقية على ثلاث شركات صناعية من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق. و الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التحقق من مدى إمكانية استعمال المدخل الثقافي كألية لبلوغ الانسجام مع الخيارات الإستراتيجية، و الذي سيقود منظمات الأعمال نحو أداء أفضل. و من نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين الخيار الإستراتيجي و الأداء، إذ أظهر إجمالي الخيار الإستراتيجي للشركات التي تم بحثها ارتباطاً معنوياً متوسط القوة مع إجمالي الأداء، بما يدعم قبول تفسير تبعية الأداء للخيار الإستراتيجي الذي اعتمدهت المنظمة وبمستوى محدود.

10- دراسة Fernando A. P. Gimenez , 2000

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms**⁷. تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج المقترح من قبل Miles and Snow (1978) لوصف إستراتيجيات الشركات الصغيرة التنافسية. و قد تم جمع البيانات من عينة تتكون من 150 مديرا مالكا في الشركات الصغيرة البرازيلية، باستخدام الاستبانة، و قد أعطت نتائج هذه الدراسة الأدلة الإضافية لدعم نموذج Miles and Snow من وجود أربعة أنواع من الإستراتيجيات العامة في بيئة تنافسية تتكون أساسا من الشركات الصغيرة، حيث تم التأكيد على تصنيف Miles and Snow من خلال أن الشركات و بشكل عام تقوم بتطوير أنماط مستقرة نسبيا من السلوك الاستراتيجي، و التي تتأقلم مع الظروف البيئية المحتملة. ينطوي التصنيف على أربعة أنواع إستراتيجية : المدافعون، المنقبين، المحللون و المستجوبون.

11-دراسة الجعدي 2002

عَنُون الجعدي دراسته بـ (العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المنظمي)، حيث أُجريت هذه الدراسة التطبيقية على ثمانية مصارف يمنية تجارية (خاصة و عامة) و شملت عينة البحث (105) مديراً في هذه المصارف وعينة من فروعها الرئيسية. و هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى توافر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي ينبغي تلاؤمها مع أنواع إستراتيجية الأعمال المتبعة في المصارف التي تم بحثها، وكذلك تشخيص واقع مستوى الأداء المنظمي لها، مع تحديد أنواع استراتيجيات الأعمال المعتمدة في هذه المصارف و علاقتها بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الأداء المنظمي. و أشارت أهم نتائج

⁷ نموذج إستراتيجية Miles and Snow في سياق المنظمات الصغيرة.

الدراسة إلى أن العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى أداء منظمي أفضل.

12- دراسة العاني 2002

جاءت دراسة العاني بعنوان (التخطيط الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي: العلاقة و الأثر)، و قد أُجريت هذه الدراسة التطبيقية (استطلاعية) على مجموعة من المديرين العاميين في القطاع الصناعي وعددهم (58) في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. و قد هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن وبيان مدى تكامل عناصر هذه العملية، وكذلك تحليل الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد)، زيادة إلى مدى ملائمة كل من أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه مع عملية التخطيط الإستراتيجي. و من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الهيكل التنظيمي و بشكل عام لا يساهم في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي، كذلك اتصاف الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمركزية، و أن الارتباط ضعيف بين عملية التخطيط الإستراتيجي و بعد التعقيد في الهيكل.

13- دراسة Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements**⁸ و تسعى إلى تطوير واختبار المنظور الموقفي المتعلق بالتوافق بين الإستراتيجية و الحوكمة الهيكلية والآثار المترتبة على هذه العلاقة للاختيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي. تم اختبار نموذج التوافق إستراتيجية /الحوكمة الهيكلية باستخدام بيانات طولية من 1991-1997 لأكثر من 6000 متجر في واحدة من أكبر سلاسل المطاعم في الولايات المتحدة.

⁸ علاقة التوافق الإستراتيجية/الحوكمة الهيكلية: النظرية والأدلة في ترتيبات حقوق الامتياز.

و قد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الهيكلية لها تأثير على الخيار الاستراتيجي الذي يمكن التنبؤ به نظريا في إطار التوافق إستراتيجية /هيكل الحوكمة الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة. و أن هناك تأثير إيجابي قوي للتفاعل بين الحوكمة الهيكلية و الإستراتيجية، أن فكرة التوافق أو المطابقة تنطبق بغض النظر عما إذا جاءت الإستراتيجية أولا أم الهيكل التنظيمي. و بينت نتائج الدراسة أيضا أن هناك علاقة سببية محددة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.

14- دراسة Thodoren 2004

جاءت دراسة Thodoren تحت عنوان **Designing organizations : An Executive Briefing on Strategy , Structure and Process**⁹. و قد أجريت هذه الدراسة التطبيقية في الولايات المتحدة الأمريكية على عدد من الشركات متعددة الجنسية متخصصة بالأعمال العالمية، وكانت بحدود 200 شركة، و قد استُخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة. و الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الهيكل و الإستراتيجية، و مدى خضوعهما إلى عوامل الرقابة، والموارد البشرية، معيارية المنتجات، و خصائص السوق. و من نتائج الدراسة التي توصلت إليها هو وجود صعوبات في الموائمة بين الإستراتيجية و أبعاد الهيكل التنظيمي، و كذلك بعض المشكلات الجزئية في حالة غياب الموائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.

⁹ تصميم المنظمات : نظرة تنفيذية موجزة عن الإستراتيجية، الهيكل و العملية.

15 - دراسة. Antonio Aragón-Sánchez and Gregorio Sánchez-Marín, 2005.

جاءت هذه الدراسة بعنوان **Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs**¹⁰ ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وجهة النظر القائمة على الموارد و خصائص الإدارة للشركات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية ، وفقا لتوجهاتها الإستراتيجية والعواقب من حيث أداء الشركات وكفاءة العمل. و قد تم إجراء اختبار تجريبي على عينة من 351 مؤسسة صغيرة و متوسطة إسبانية. في محاولة من الباحث لإثبات أن نموذج الاستراتيجيات الذي وضعه Miles and Snow له آثار هامة للإدارة، لأن هذا يتوقف على التوجه الاستراتيجي المعتمد (المدافع، المنقب، أو المحلل)، مع تأكيد الشركة على بعض جوانب الإدارة، مثل الموقف التكنولوجي، والابتكار، والتصميم التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، بحيث هذه الجوانب هي التي تحدد إلى حد كبير أداء الشركات وكفاءة العمل. و نتائج الدراسة تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنقب والمدافع للشركات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بالعوامل الرئيسية التي تستند عليها خصائص إدارتها، كما أن هناك تأثيرات مختلفة للتوجه الاستراتيجي على أداء الشركة.

¹⁰التوجيه الإستراتيجي، خصائص الإدارة، و الأداء: دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإسبانية.

16- دراسة الياسري، 2005

كانت دراسة الياسري بعنوان التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الأداء- مدخل موقفي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي¹¹. تمت هذه الدراسة على عينة تتكون من 78 فردا ضمن 23 مصرفا عراقيا، وكان الهدف منها هو تحديد التوافق بين دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي من خلال الأبعاد (الرسمية، المركزية، التعقيد) والإستراتيجية من خلال نموذج (Miles and Snow, 1978) وتأثيره على الأداء. تمثلت نتائج الدراسة في أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تتوافق مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي ونوع من أنواع الإستراتيجية، و ينعكس تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء.

17- دراسة Geiger .S.W and all 2006

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان¹² Strategy/Structure Fit and Firm Performance ، بهدف فحص العلاقة بين التوافق (إستراتيجية /هيكل) و الأداء في الشركات العاملة في الصناعات ذات تركيز أعلى (حسب Porter (1980) يشير إلى أن تركيز الصناعة هو متغير ظرفي)، تتكون العينة لهذه الدراسة من 105 شركة من أصل 500 شركة تصنيع، وقد تم استخدام الانحدار الخطي و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والعلاقات المتبادلة للمتغيرات لتحليل بيانات هذه الدراسة. و أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التوافق بين إستراتيجية الشركة و الهيكل هو أكثر أهمية فيما يتعلق بالأداء. و أن كل من تركيز الصناعة، و التوافق إستراتيجية /هيكل لها تأثير على أداء الشركة، حيث كانت العلاقة بين التوافق والأداء

¹¹ The Fitness between organizational Life Cycle and each of Organizational structure and Strategy and its Effect on Performance: An application study in IRAQ Banking System.

¹² التوافق الإستراتيجية/الهيكل و أداء الشركات.

سلبية في الصناعات منخفضة ومتوسطة التركيز، ولكن إيجابية في الصناعات عالية التركيز (الشركات مع التوافق ذات أداء متفوق عن تلك التي دون توافق في الصناعات عالية التركيز).

18- دراسة Kristie A. Abston and Vickie J. Stout, 2006

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development**¹³، و كان الهدف منها هو استكشاف مختلف التعاريف والمصطلحات المستخدمة للفعالية التنظيمية وتحديد معاييرها، و معرفة الأساس النظري الذي يرتبط بنماذجها، وطرق القياس أو التقييم. وكان الأساس المنطقي لهذه الدراسة هو لتحديد أيضا إلى أي مدى يختلف معنى الفعالية التنظيمية بين مختلف الأفراد، بما في ذلك الباحثين والممارسين. استخدم الباحث معايير محددة لقياس الفعالية التنظيمية عند اختيار المورد البشري المناسب لذلك، استنادا إلى المصنفات و البحوث المنشورة فقط بغض النظر عن البحوث التي لم تنشر لأسباب ما، وشملت الدراسة مواقف وسلوكيات الموظف. و من نتائج الدراسة نجد أن (Kristie A. Abston and Vickie J. Stout, 2006) قد اتفق هو الآخر مع **Koys (2001)** على أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية. أيضا تم تلخيص جميع المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية في الأدب. و من نتائج هذه الدراسة أيضا أن معظم الباحثون يستخدمون عبارة الفعالية التنظيمية في الكثير من كتاباتهم وصفا لنوع النتيجة التنظيمية الإيجابية، على الرغم من عدم وجود تعريف شامل و موحد لهذه العبارة.

¹³ الفعالية التنظيمية: استكشاف ماذا تعني في تنمية الموارد البشرية.

19- دراسة يوسف 2006

عنون يوسف دراسته بـ(العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية وأثرهما في فعالية منظمات الأعمال)، و أجريت هذه الدراسة التطبيقية على ثلاث شركات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي، و كان الهدف منها هو تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والإستراتيجية واتجاهها، و مدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفعالية التنظيمية في منظمات الأعمال. و قد تبنت هذه الدراسة نموذج Miles and Snow من جانب الإستراتيجية. و من نتائج هذه الدراسة هو أن الشركات الصناعية العراقية كانت تميل نحو التخصص العالي، كما أن فعالية الشركات الصناعية العراقية العامة تزداد قوة بزيادة إنتاجها و إتباعها وتطبيقها للإستراتيجيتين المنقبة و المستجيبة.

20- دراسة المحمدي، 2011

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية: دراسة استكشافية لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية¹⁴، و قد تمت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات العامة في القطاع الصناعي العراقي و عددها 6 مؤسسات، وكان الهدف منها هو محاولة تقديم تحليل للخيار الإستراتيجي باستخدام نموذج (Porter1980) و الهيكل التنظيمي فيما يخص الأبعاد (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) و إعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما و تأثير هذه العلاقة في الفعالية التنظيمية. و من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أنه ليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لجميع المنظمات، كما أن المنظمات تتوجه أكثر إلى إستراتيجية التركيز في خياراتها الإستراتيجية واتصاف هيكلها التنظيمي بالمركزية.

¹⁴ The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness: Exploration Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies.

21- دراسة كريوش 2014

عَنون كريوش أطروحته بـ إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟، و قد تمت هذه الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وعددها (41) مؤسسة، حيث تم الاعتماد على المقابلات الشخصية و الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو وضع دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية، و ذلك من خلال تحديد أهم المتغيرات و الخصائص التنظيمية المؤثرة على هذه المؤسسات، و كذلك تحديد أثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على تصنيف (1978) Miles and Snow فيما يخص أربعة خيارات إستراتيجية (المنقبة، المدافعة، المحللة، والمستجيبة)، أما من جانب المتغيرات التنظيمية فقد تم الاعتماد على الهيكل التنظيمي فيما يخص الأبعاد (الرسمية، المركزية، والتخصص) كأحد هذه المتغيرات، و من نتائج الدراسة أنه تم التوصل إلى وجود تشابه إلى حد كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية، كما تم التوصل أيضا إلى صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات و التي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. و من بين هذه المتغيرات نجد الإستراتيجية كأحد ابرز متغير لديه تأثير على الفعالية التنظيمية .

و فيما يلي جدول رقم (4-1) يُلخص لنا ما جاء في الدراسات السابقة

جدول رقم (4-1): ملخص عن التصنيف التاريخي للدراسات السابقة

النتائج	العينة	الدراسة
التوصل إلى أربعة أنواع إستراتيجية وفقا للظروف البيئية مع وجود ثلاث مشكلات تواجه المنظمات بشكل مستمر هي مشكلات الاستثمار في السوق والمنتج، و مشكلات التكنولوجيا، ومشكلات إدارية.	عينة من المؤسسات في ثلاث صناعات مختلفة.	Miles. R.E and 1978 Snow. C.C,
-وجود ارتباط بين التوافق و الأداء بشكل أفضل. وبالتالي التوافق يؤثر على الأداء. -المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق لديها أداء منخفض.	عينة من المؤسسات في ثماني دول صناعية هي أستراليا، كندا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، وألمانيا الغربية.	Lex Donaldson 1987
توجد علاقات عديدة بين الهيكل و صياغة الإستراتيجية ولا سيما لبعدي الرسمية والمركزية.	عينة تتكون من 97 مؤسسة تم اختيارها بشكل عشوائي	Miller 1987
-هناك علاقة بين التوافق و الأداء. -التوافق الإستراتيجية-الهيكل له تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.	عينة تضم 103 شركة تم اختيارها بشكل عشوائي في نيوزيلاند	R. T. 1992 Hamilton,
-التوافق بين الإستراتيجية و مشاركة الموظف هو مؤشر أفضل للأداء. -وجود رابطة قوية بين الإستراتيجية العامة ومشاركة الموظف و الأداء.	تمت الدراسة على 299 مؤسسة صناعية	Parnell. J. A and Menefee.M, 1995
يجب أن تكون الاستراتيجيات مصممة وفقا للسمات الهيكلية للشركة وتوجهها للسوق .	تمت الدراسة في ثماني منظمات مهنية وتجارية تعمل في صناعة البناء	Constantine J. Katsanis, 1998
-وجود علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و اللاتأكد البيئي. أن الهيكل التنظيمي الآلي بأبعاده الرسمية، المركزية، التخصص، المشاركة، هو السائد في الشركات التي تم بحثها.	تمت هذه الدراسة التطبيقية على مجموعة من شركات وزارة الإسكان و التعمير	دراسة العزاوي 1998
-وجود علاقة إيجابية بين البيئة و الهيكل التنظيمي. -فعالية المنظمة مرتبطة مباشرة بالبيئة .	تمت هذه الدراسة التطبيقية على عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط وعددها (12) شركة	دراسة آل ياسين 1998
وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين الخيار الإستراتيجي و الأداء .	أجريت هذه الدراسة التطبيقية على ثلاث شركات صناعية من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق	دراسة الدليمي 1998

<p>التأكيد على تصنيف Miles and Snow من خلال أن المؤسسات و بشكل عام تقوم بتطوير أنماط مستقرة نسبيا من السلوك الاستراتيجي.</p>	<p>عينة تتكون من 150 مديرا مالكا في الشركات الصغيرة البرازيلية</p>	<p>Fernando A. , 2000 P. Gimenez</p>
<p>-هناك وجود للاستراتيجيات الثلاث (المدافعة، المنقبة، المحللة). -أن العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى أداء منظمي أفضل.</p>	<p>تمت الدراسة في ثمانية مصارف يمنية تجارية (خاصة وعامة) و شملت عينة البحث 105 مديرا .</p>	<p>دراسة الجعدي 2002</p>
<p>-أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي. -أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمركزية .</p>	<p>تمت الدراسة على عينة من المديرين العاملين في القطاع الصناعي وعددهم 58 في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.</p>	<p>دراسة العاني 2002</p>
<p>- الحوكمة الهيكلية لها تأثير على الخيار الاستراتيجي في إطار التوافق إستراتيجية /هيكل الحوكمة. -أن فكرة التوافق أو المطابقة تنطبق بغض النظر عما إذا جاءت الإستراتيجية أولا أو الهيكل التنظيمي.</p>	<p>العينة تتكون من أكثر من 6000 متجر في واحدة من أكبر سلاسل المطاعم في الولايات المتحدة.</p>	<p>Yin, 2004 Xiaoli;Zajac, Edward J</p>
<p>وجود صعوبة في الموازنة بين الإستراتيجية و أبعاد الهيكل التنظيمي .</p>	<p>عينة تتكون من 200 شركة من الشركات متعددة الجنسية متخصصة بالأعمال العالمية.</p>	<p>Thodoren 2004</p>
<p>التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنقب والمدافع للشركات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق العوامل الرئيسية التي تستند عليها خصائص إدارتها، كما هناك تأثيرات مختلفة للتوجه الاستراتيجي على أداء الشركة.</p>	<p>تمت الدراسة على عينة تتكون من 351 مؤسسة صغيرة ومتوسطة اسبانية .</p>	<p>Antonio Aragón- Sánchez and Gregorio Sánchez- Marín, 2005</p>
<p>تتوافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي و نوع من أنواع الإستراتيجية، وينعكس تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء .</p>	<p>تمت الدراسة على عينة تتكون من 78 فردا ضمن 23 مصرفا عراقيا .</p>	<p>أكرم محسن مهدي الياسري، 2005</p>
<p>-أن التوافق بين إستراتيجية الشركة و الهيكل هو أكثر أهمية فيما يتعلق بالأداء. -أن الشركات مع التوافق ذات أداء متفوق عن تلك التي دون توافق في الصناعات عالية التركيز .</p>	<p>تمت الدراسة على عينة تتكون من 105 مؤسسة صناعية .</p>	<p>.S.W and all 2006 Geiger</p>
<p>-الاتفاق و التأكيد على أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية. -تم تلخيص جميع المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية في الأدب.</p>	<p>تمت الدراسة على عينة من الموظفين شملت مواقفهم وسلوكياتهم .</p>	<p>Kristie A. Abston and Vickie J. Stout, 2006</p>
<p>هناك تخصص عالي في المنظمات الصناعية، و أن فعالية المنظمات تزداد بتطبيقها للإستراتيجيتين المنقبة والمستجيبة.</p>	<p>تمت الدراسة على ثلاث مؤسسات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي .</p>	<p>دراسة يوسف 2006</p>

<p>ليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لجميع المنظمات، تتوجه المنظمات أكثر إلى إستراتيجية التركيز في خياراتها الإستراتيجية و اتصاف هيكلها التنظيمي بالمركزية</p>	<p>تمت الدراسة على عينة تتكون من 130 فردا ضمن 6 مؤسسات عامة في القطاع الصناعي العراقي.</p>	<p>ساعد علي ربحان المحمدي، 2011</p>
<p>-وجود تشابه إلى حد كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية. -تم صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات و التي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومن بين هذه المتغيرات نجد الإستراتيجية كأحد ابرز متغير لديه تأثير على الفعالية التنظيمية .</p>	<p>تمت الدراسة على عينة تتكون من 41 مؤسسة متوسطة وصغيرة في الجزائر.</p>	<p>كربوش محمد 2014</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أولاً: تحليل الدراسات السابقة

بعد الدراسة المسحية التي قمنا بها، و دراستنا لكل من الجوانب النظرية و التطبيقية للدراسات السابقة يمكننا تحديد أهم النقاط التالية:

1- طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

-أن الاستراتيجيات يجب أن تكون مصممة وفقا للسمات الهيكلية للشركة وتوجهها للسوق، وهذا ما أيده (Constantine J. Katsanis, 1998)،

-أن الهيكل له تأثير على الخيار الاستراتيجي و هذا ما لمسناه في دراسة Yin, 2004،

Xiaoli;Zajac, Edward J

-أنه يمكن صياغة علاقة بين الإستراتيجية و التكنولوجيا و الهيكل، والعملية وفقا لتكاملها

الديناميكي مع البيئة، و هذا ما أيده Miles. R.E and Snow. C.C, 1978

يؤكد (1962) Chandler على أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، و بالتالي فإن فكرة الحتمية الموقفية تعني أن التغيير في الهيكل في فترة زمنية واحدة هو نتيجة للتغيرات في الإستراتيجية، و هذا ما أيده Lex Donaldson 1987 ، و كذلك لمسناه في دراسة R. T. 1992 Hamilton, ، و هو أن الهيكل التنظيمي ليس له تأثير على تحركات الإستراتيجية.

2-الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي

أكد كل من (Miles. R.E and Snow. C.C, 1978) ، (Lex Donaldson 1987) ، (R. T. 1992) ، (Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004) ، (Constantine J. Katsanis, 1998) ، Hamilton, (Geiger .S.W and all 2006) ، على أهمية تكامل و ترابط الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، و باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و لأن إستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعا من الترابط والملائمة بين الهيكل التنظيمي والخيار الإستراتيجي ما ينطبق على مقولة Chandler "الهيكل يتبع الإستراتيجية" ¹⁵ ، بحيث نجد أن هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات في الإستراتيجية¹⁶.

أكدت غالبية الدراسات على أن الخيار الإستراتيجي المتمثل في نموذج Miles. R.E 1978 and Snow. C.C, هو الأكثر استخداما و ملائم لعملية التوافق بين الهيكل التنظيمي و الخيار الإستراتيجي، و هذا من خلال دراسة (Miles. R.E and Snow. C.C, 1978) ، (Parnell. J. A ، (and Menefee.M, 1995) ، (Fernando A. P. Gimenez , 2000) ، (Antonio Aragón-) ، (Sánchez and Gregorio Sánchez-Marín, 2005).

أكدت معظم الدراسات على أهمية العلاقة بين التوافق و الأداء، و على أساس أن الأداء ما هو إلا الكفاءة و الفعالية، و بالتالي يمكن تعميم النتيجة على أهمية العلاقة بين التوافق

¹⁵ Roberte, J. (2008). *Organisation de l'entreprise : performance et croissance*. Economica, Paris, p8.

¹⁶ Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaeffe, S. (2011). *Principes économiques de stratégie*. 1^{ère} édition, Deboeck, Paris, p531.

والفعالية، و قد و جدنا أهمية هذه العلاقة في دراسة (Lex Donaldson 1987)، (R. T. 1992)،
(Hamilton, Parnell. J. A and Menefee.M, 1995)، (Yin, Xiaoli;Zajac, Edward ,2004)،
(J)، (Geiger .S.W and all 2006) .

3-التوافق إستراتيجية-هيكل

-هناك دراسات كثيرة قد أيدت فكرة التوافق إستراتيجية-هيكل و من بين هذه الدراسات نجد
(Lex Donaldson 1987) ، (R. T. Hamilton, 1992) ، (Parnell. J. A and Menefee.M, 1995)،
(Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004) ، (Geiger .S.W and all 2006) .

- أن فكرة التوافق أو المطابقة تتطبق بغض النظر عما إذا جاءت الإستراتيجية أولا أو الهيكل
التنظيمي، و هذا ما أيده (Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004)

- أن هناك علاقة سببية ذات اتجاهين محددة بين الإستراتيجية و الهيكل، و هذا ما أيده أيضا
(Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004)

4-الفعالية التنظيمية

-معظم الدراسات جاءت لتناقش أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع و الذي كان يتمثل
دائما في الأداء، و في معظم الأحيان في الفعالية التنظيمية، و على أساس أن الأداء هو
عنصر مركب من متغيرين و هما الكفاءة و الفعالية فإن الاستفادة من هذه الدراسات كانت
انطلاقا من هذا الأساس، (أكد كل من Kaplan et Norton (1992) على أن مفهوم الأداء في
أغلب الأحيان يكون مرادفاً لمفهومي الفعالية و الكفاءة¹⁷)، كما نجد (Kristie A. Abston and
2006) Vickie J. Stout, قد اتفقا أيضا مع Koys (2001) على أن أداء المنظمات يطابق الفعالية
التنظيمية¹⁸. و من الدراسات في هذا المجال نجد، (Lex Donaldson 1987) ، (R. T. 1992)

(Hamilton, Parnell. J. A and Menefee.M, 1995) ، (Constantine J. Katsanis, 1998)

¹⁷ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance—, in: Harvard Business Review, January-February, p180.

¹⁸ Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development. *The University of Tennessee* n^o 26, 747-754. Online Submission.

(Antonio Aragón-Sánchez and Gregorio)، (Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004)
 . (Sánchez-Marín, 2005)، (Geiger .S.W and all 2006) .

نجد (Kristie A. Abston and Vickie J. Stout, 2006) استنادا إلى (Koyas 2001) هو الآخر
 على غرار (المحمدي، 2011) يفترض أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية، و هذا ما
 لمسناه في دراسة (Kristie A. Abston and Vickie J. Stout, 2006) ، و (المحمدي، 2011) .

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أيدت الدراسة الحالية الاتجاه الذي يقول أن هناك علاقة تبادلية وتأثير بين الإستراتيجية و الهيكل،
 وأنه ليس بالضرورة أن يتبع الهيكل الإستراتيجية أو العكس، و كذلك تبنت هذه الدراسة أيضا وجهة
 نظر جديدة و هي أن الخيار الإستراتيجي هو الإستراتيجية بوصفه الناتج الأخير من عملية
 صياغة الإستراتيجية، و بوصف الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها،
 وبما أن إستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعا من الترابط
 والملائمة بين الهيكل التنظيمي و الخيار الإستراتيجي، ومن خلال توافق كل من الأهداف
 والخطط الإستراتيجية و الإمكانيات في ظل خيار إستراتيجي مناسب مع عوامل البيئة الداخلية
 و بالتركيز على الهيكل التنظيمي باعتباره أحد هذه العوامل تصل المنظمة إلى قمة النجاح
 الإستراتيجي، و المتمثل في الأساس تحقيق الفعالية التنظيمية. فمن خلال خلق مجال للخيار
 الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي ليسيران فيه بشكل متوازن في إطار ما يعرف بالتوافق ليؤثرا
 سوية في تحقيق الفعالية التنظيمية، التي من خلالها تتحقق الأهداف و الرضا من عدمه عن الخيار
 الإستراتيجي القائم و الهيكل التنظيمي، و قد استندنا في دراستنا هذه على الفعالية كمعيار لتقييم
 التوافق إستراتيجية-هيكل. و بحدود إطلاعنا، فإن هذه الدراسة تعد من بين الدراسات القليلة في
 السياق الجزائري و التي ألقى الضوء على الخيار الإستراتيجي بشكل خاص و علاقته بالهيكل

التنظيمي، وتأثيره على الفعالية التنظيمية مما يجعلها واحدة من الإسهامات في هذا المجال، وتشارك في تحقيق تراكم معرفي سليم في اتجاه نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أننا لم نجد أية محاولة سابقة في السياق الجزائري لدراسة التوافق (الإستراتيجية/الهيكل التنظيمي) مع الفعالية التنظيمية ضمن نموذج واحد.

المبحث الثاني: العينة وبيانات الدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة و أدواتها

• عينة الدراسة

- لتحديد حجم العينة اقترح Roscoe (1975) مجموعة من القواعد و التي تكون مناسبة لمعظم البحوث السلوكية. حيث أكد Roscoe (1975) أن العينات الأكبر من 30 مشاهدة تضمن للباحث فوائد نظرية، وضمن هذه الحدود (30-500) مشاهدة فمن المستحسن استخدام حجم العينة حوالي 10% من المجتمع المستهدف¹⁹. كما أن مجمل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث كان حجم العينة يتراوح بين 58 و 6000، واعتمادا على دراسة Roscoe (1975) فإن حجم عينة الدراسة قُدر بـ 80 مؤسسة متوسطة و كبيرة من مجموع المؤسسات المتوسطة والكبيرة للمنطقة محل الدراسة، و التي تختلف في طبيعة نشاطها ونوع الصناعة أو الخدمة التي تختص بها كل مؤسسة من المؤسسات التي تم بحثها، وذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية: (تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس)²⁰.

- يتجزأ المجتمع الكلي إلى 7 عينات حسب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا*، و عليه فإن عينة الدراسة هي عينة طبقية** و تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة، و قد تم توزيع 80 إستبانة على أساس عدد المؤسسات المتوسطة و الكبيرة المكونة لعينة الدراسة. و الجدول

¹⁹ Hill, R. (1998). What sample size is "enough" in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6(3-4), p4.

²⁰ Collection Statistiques. (2012). le premier recensement économique, office national des statistiques Alger, p 68.

* تم الاعتماد على هذا التصنيف وفقا للتقسيم الإداري للديوان الوطني للإحصاء.
** العينة الطبقية حسب (Claire Durand, 2002) هي اختيار جزء باختلاف خصائص معينة من المجتمع (الجنس، والمنطقة، والوضع، والعمر، وما إلى ذلك). تسمح بتمثيل جميع فئات المجتمع بأعداد كافية. و اختيار العينة في حد ذاتها يمكن أن تكون عشوائية بسيطة أو منتظمة ولكن مستقلة عن كل من المجموعات الفرعية للمجتمع (الطبقات) المعرفة. و حسب، (Dussaix et Grosbras 1994) يستخدم التقسيم الطبقي للحد من هامش الخطأ، و السماح بمراقبة التكلفة.

رقم(4-2) التالي يبين عدد المؤسسات الكبيرة و المتوسطة للناحية الشمالية الغربية لمجتمع الدراسة.

جدول رقم(4-2): توزيع عدد المؤسسات المتوسطة و الكبيرة لناحية الشمال الغربي وفقا لتصنيف عدد العمال

الولايات	من 50 عامل فأكثر	النسبة %
تلمسان	114	14,17
سيدي بلعباس	82	10,19
مستغانم	59	7,33
معسكر	58	7,21
وهران	400	49,75
عين تموشنت	38	4,72
غليزان	53	6,59
المجموع	804	100

Source : Collection Statistiques. (2012). le premier recensement économique, office national des statistiques Alger, p68.

من خلال الجدول رقم(4-3) أدناه الموضح لعدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة، يتبين لنا أن إجمالي الإستبيانات التي تم إسترجاعها يقدر بـ 91,25 %، و قد تم توزيع الاستبانة على مستوى الإدارة العليا والتي شملت مالك المؤسسة أو المسير لها.

جدول رقم(4-3): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

الولايات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات المسترجعة لكل ولاية
تلمسان	11	10	90,91
سيدي بلعباس	8	7	87,50
مستغانم	6	5	83,33
معسكر	6	5	83,33
وهران	40	37	92,50
عين تموشنت	4	4	100,00
غليزان	5	5	100,00
المجموع	80	73	91,25

المصدر: من إعداد الباحثة

• بيانات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيسي على نوعين من البيانات:

1- البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية أساسا في البيانات الداخلية، و هي معلومات تم الحصول عليها من داخل المؤسسات محل الدراسة كقطاع نشاط المؤسسة و توظيف العمال.

2- البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية التي اعتمدنا عليها من خلال هذه الدراسة، في تحديد أهم الخصائص الإستراتيجية و الأبعاد الهيكلية التي تُميز المؤسسات المتوسطة و الكبيرة محل الدراسة. و يهدف تجميع هذه البيانات تم تصميم استبانة في ضوء توحيد نوع و طريقة الأسئلة الموجه لأصحاب المؤسسات. و قد تمحورت هذه الاستبانة في ضوء توحيد نوع و طريقة الأسئلة الموجه لأصحاب المؤسسات. و قد تمحورت هذه الاستبانة في أربعة أقسام، القسم الأول تعلق بمعلومات خاصة بالمؤسسة و المالك أو المسير، القسم الثاني تعلق بالخصائص الإستراتيجية، القسم الثالث تعلق بالخصائص التنظيمية للمؤسسة، و تعلق القسم الرابع بسلوك المؤسسة الذي تنتهجه في ظل الخصائص الإستراتيجية والتنظيمية المحددة.

• طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية مع العينة محل الدراسة، و يكمن الهدف الرئيسي في إتباع هذه الطريقة إلى الرفع من نسبة الاستجابة وكذا الإجابة عن كل التساؤلات التي يمكن أن تصدر من طرف المالك أو المسير للمؤسسة، أما عن الفترة الزمنية التي تم توزيع الاستبانة فيها و إسترجاعها فقد إمتدت من 2015/05/03 إلى غاية 2015/08/28 ، (استغرقت حوالي 4 أشهر).

• ترميز وإعداد البيانات للتحليل

قبل الشروع في تحليل البيانات قمنا بتقييم وإعادة ترميز الاستبانة، و بعد ذلك تم إدخال البيانات و ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss20)، و الذي يتضمن الأساليب الإحصائية التي نحتاجها في تحليل بيانات الدراسة. أخذت بيانات الدراسة مصفوفة نجد في أعمدها مختلف البيانات المتعلقة بالمؤسسات التي تم إستجوابها و تضمنت صفوفها المؤسسات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة و استمارة الاستبانة

• متغيرات الدراسة

لتحديد أهم الخصائص الإستراتيجية و التنظيمية للمؤسسات المتوسطة و الكبيرة للعينة المدروسة تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات و المبينة في الجدول رقم(4-4) أدناه. و قد تم تحديد ثلاث متغيرات للدراسة على النحو التالي:

الإستراتيجية: فقد تم إدراج هذا العنصر كمتغير رئيسي أول باعتباره ذو أهمية في التأثير على الهيكل التنظيمي، و مرتبطة به ارتباط وثيق في كل تغيراته (1962) Chandler، فالإستراتيجية تحدد توجهات المؤسسة المستقبلية في مجال المنتجات، الأنشطة، الأسواق بما يتلاءم مع بيئتها و إمكانيتها المتاحة وإحداث التغيير في نطاق عملها بما يضمن استمرارها و نجاحها، و قد تم معالجتها من خلال الأبعاد التالية: الإستراتيجية المنقبة، الإستراتيجية المدافعة، الإستراتيجية المحللة، و الإستراتيجية المستجيبة (1978) Miles&Snow.

الهيكل التنظيمي: وهو شبكة من العلاقات و الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، يتم من خلاله توزيع المسؤوليات و الصلاحيات و تحديد مواقع الإدارات و الأقسام

والمراكز الرسمية و نطاق الإشراف، و قد تم تناوله من خلال الأبعاد التالية و هي الرسمية، المركزية، التعقيد (Hatch 1997) .

الفعالية التنظيمية: و التي تعني مدى تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية لها، و قد تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لـ (Quinn and Rohrbaugh 1981) و المتمثلة في:

- الروح المعنوية: قدرة المنظمة في خلق حالة الولاء عند أفرادها من خلال الامتيازات الممنوحة لهم.
- تأهيل العاملين: إمكانية المنظمة في الحصول على فرص تنمية الموارد البشرية من خلال دورات تكوينية.
- التخطيط و النمو: قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة، مما ينعكس على النمو في حجم مبيعاتها وأرباحها المتحققة، و كذلك النمو والتطور في الأفكار والإبداع.
- الثبات و الاستقرار و الكفاءة الإنتاجية: قدرة المنظمة على التعاون و التنسيق مع منظمات أخرى بوجود نظام اتصالات واضح مما يخلق حالة الانسجام والثقة بين العاملين و الإدارة، وبالتالي تزداد إنتاجية العامل.

الجدول رقم(4-4): متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية
الخيار الإستراتيجي	الإستراتيجية المنقبة
	الإستراتيجية المدافعة
	الإستراتيجية المحللة
	الإستراتيجية المستجيبة
الهيكل التنظيمي	الرسمية
	المركزية
	التعقيد
الفعالية التنظيمية	الروح المعنوية
	تأهيل العاملين
	التخطيط و النمو
	الثبات و الاستقرار و الكفاءة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة

• استمارة الاستبانة

تُعد الاستبانة المصدر الرئيسي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الخيار الاستراتيجي،

الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية)، و جرى تصميم الاستبانة في ضوء مشكلة الدراسة وبما

يحقق أهدافها، وتم الاعتماد في ذلك على:

- أدبيات الدراسة التي وردت في الجانب النظري.

- الدراسات السابقة.

- الواقع الميداني في مؤسسات عينة الدراسة.

- آراء بعض الأساتذة المختصين.

و قد شملت استمارة الاستبانة حوالي 60 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور، شمل المحور الأول

المتغيرات الإستراتيجية من السؤال 1 إلى السؤال 26 بحوالي 26 سؤالاً، و شمل المحور الثاني

المتغيرات الهيكلية من السؤال 27 إلى السؤال 42 بحوالي 16 سؤالاً، و شمل المحور الثالث

والأخير متغير الفعالية التنظيمية من السؤال 43 إلى السؤال 60 بحوالي 18 سؤالاً.

ويبين الجدول رقم (4-5) ملخص استمارة الاستبانة و التي يمكن توضيحها بالآتي:

جدول رقم (4-5) ملخص استمارة الاستبانة

الترقيم	المتغيرات	تسلسل العبارة	عدد العبارات
	التعريف بالمؤسسة*	-	-
أولاً	إستراتيجية المؤسسة	[26_1]	[26]
	المنقبة	[7_1]	7
	المدافعة	[16_8]	9
	المحللة	[21_17]	5
	المستجيبة	[26_22]	5
ثانياً	الهيكل التنظيمي	[42_27]	[16]
	الرسمية	[31_27]	5
	المركزية	[37_32]	6
	التعقيد	[42_38]	5
ثالثاً	الفعالية التنظيمية	[60_43]	[18]
	الروح المعنوية	[45_43]	3
	تأهيل العاملين	[48_46]	3
	التخطيط و النمو	[54_49]	6
	الثبات و الاستقرار والكفاءة الإنتاجية	[60_55]	6
المجموع		[60_1]	60

المصدر: من إعداد الباحثة

* المؤسسة التي تم استجوابها.

و قد تم استخدام مقياس **Likert** الخماسي لقياس شدة الإجابة وفق الترميز التالي:

(1-غير موافق تماما، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق تماما)²¹.

المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة

• صدق الاستبانة

بعد أن تم تصميم استبانة الاستبانة وفق الآلية المذكورة، تم عرضها على نخبة من السادة الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص لمعرفة آرائهم بمدى وضوح وترابط فقراتها، ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، واعتمادا على توجيهاتهم تم التأكد من فقرات الاستبانة.

• ثبات الاستبانة

إن الهدف من تحليل الإعتماضية (ثبات الاستبانة) هو التحقق من وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، معنى ذلك إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذا تم إستخدامها في فترة زمنية أخرى²².

وأسلوب كرونباخ ألفا* هو من الأساليب الأكثر شيوعا لتقييم الإعتماضية بين بنود المتغير الخاضع للدراسة. من خلال هذا تم حساب معامل الاتساق كرونباخ ألفا للبنود الخاصة بمتغيرات الدراسة.

²¹ Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement? SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15 (1), 10-14.

- Bertram, Dane. (2015). Likert Scales. *poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert* : 02/03/2015.

- Linacre, J. M. (1999). Investigating rating scale category utility. *Journal of outcome measurement*, 3(2), p105.

²² DeVellis, Robert F. (2012). Scale Development : Theory and Applications. 3rd Edition, SAGE Publications, London, p31.

* جرى الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ **Cronbach-Alpha** لتحديد الثبات بمفهوم الاتساق، حيث عرف **Neuman (1994)** الثبات بمفهوم الاتساق على أنه يعالج مسألة ما إذا كانت المؤشرات المختلفة تسفر عن نتائج متسقة.

ويبين الجدول رقم (4-6) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (4-6): نتائج اختبار الثبات بمفهوم الاتساق

الفعالية التنظيمية	أبعاد الهيكل التنظيمي			نوع الإستراتيجية				متغيرات الدراسة نوع الاختبار
	التعقيد	المركزية	الرسمية	المستجيبة	المحللة	المدافعة	المنقبة	
0,830	0,654	0,543	0,775	0,744	0,947	0,935	0,929	Cronbach-Alpha

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

تعد معاملات الثبات الواردة في الجدول رقم (4-6) مقبولة في الدراسات الإدارية و السلوكية إذ أن الحد الأدنى المقبول هو (0,60) حسب ما جاء به الكبيسي(2001) و (1990) Mudisk, et al استنادا إلى الياسري(2005)²³.

و استنادا إلى (2005) Eun Jin Hwang, فإن (1971) Schuessler, يعتبر أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0,60) ، و حسب (1998) Hair et al., فإن تقديرات معاملات الثبات بين (0,60) و (0,70) تمثل الحد الأدنى المقبول لتقديرات الثبات، وعليه نجد (2005) Eun Jin Hwang, قد حدد معامل الثبات ألفا كرونباخ من (0,60) أو أعلى مقبولة في الدراسات²⁴.

و استنادا إلى (2006) Lance et al²⁵ فإن كل من (2002) McAllister and Bigley ، Spector et al. (2002) ، Schilling (2002) ، اعتبروا أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ تساوي (0,70) أو أكبر، و هذا حسب ما جاء في دراسة (1978) Nunnally .

²³ أكرم محسن مهدي الياسري، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء- مدخل موقفي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2005.

²⁴ Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores. Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA, pp127-135.

²⁵ Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say?. *Organizational research methods*, 9(2), p205.

و أكد (2003) Rothbard and Edwards²⁶ استنادا إلى (1978) Nunnally أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0,70) فهو مقبول جدا و دالا إحصائيا.

و أكد عودة و ملكاوي (1987) في المحمدي (2011)²⁷، أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0,53) فهو يعد كافياً للبحث الذي يعتمد الاستبانة كأداة له.

• تفسير نتائج اختبار الثبات

من خلال الجدول رقم (4-6) أعلاه نلاحظ:

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة للإستراتيجية المنقبة بلغت (0,929) وحسب

دراسة (1978) Nunnally, J. C. استنادا إلى (2008) Rhys Andrews and all، فإن

قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0,83)، و حسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل

الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,78)، و بالتالي يمكن لنا القول بأن هناك درجة

مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المتغير.

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة للإستراتيجية المدافعة بلغت (0,935)،

وحسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,82)،

و هذا ما يبين درجة الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المتغير، هذا ما يفسر بتماثل

الإجابات في حال إعادة توزيعها خلال فترة زمنية أخرى.

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة للإستراتيجية المحللة بلغت (0,947)

وحسب دراسة Venkatraman's (1989) فإن قيمة ألفا كرونباخ تكون بين (0,53)

و (0,68)، و حسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد

²⁶ Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56(3), p713.

²⁷ ساعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما على الفعالية التنظيمية: دراسة استكشافية لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية الدولة العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، العراق، 2011.

بلغت (0,85) ، أما بالنسبة لدراسة كربوش (2014) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,954)، و عليه يمكننا القول بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة للإستراتيجية المستجيبة بلغت (0,744)

وحسب دراسة Nunnally, J. C.(1978) استنادا إلى Rhys Andrews and all, (2008) فإن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0,66)، و حسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,88) ، و بالتالي يمكن لنا القول بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة لبعده الرسمية للهيكل التنظيمي قد بلغ

(0,775) وهي قيمة مقبولة، لأنه وبالمقارنة لما جاء في دراسة Miller&Droege(1986) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0,65)، و حسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,75) و هذا ما يبين درجة الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المتغير .

• أما بالنسبة لبعده المركزية للهيكل التنظيمي فإن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغ (0,543)، وهي

قيمة مقبولة مقارنة بدراسة عودة و ملكاوي(1987) و التي بلغت (0,53) ، إلا أنه هناك بعض الدراسات قد وجدت نتائج مختلفة عن نتائج دراستنا، و هذه الدراسات تمثلت في دراسة Miller&Droege(1986) حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0,82)، وحسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,78) ، و بالنسبة لدراسة كربوش (2014) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,991) .

• أن قيمة معامل الإتساق ألفا كرونباخ بالنسبة لبعء التعقيد للهيكمل التنظيمي قد بلغ (0,654) وحسب دراسة Eun Jin Hwang, (2005) فإن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0,60) و هذا ما يبين درجة الاتساق الداخلي بين أسئلة هذا المتغير، إلا أنه هناك بعض الدراسات قد وجدت نتائج مختلفة عن نتائج دراستنا، و هذه الدراسات تمثلت في دراسة (Miller&Droege1986) حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0,85)، و حسب دراسة الياسري (2005) فإن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ قد بلغت (0,92) .

• أن قيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ بالنسبة للفعالية التنظيمية تساوي (0,830) وبالرجوع إلى دراسة المحمدي (2011) فإن قيمة ألفا كرونباخ نجدها تساوي (0,84)، و بالتالي فإن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها هي قيمة مقبولة مما يسمح لنا بالقول بأن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

من خلال تفسيرنا لنتائج اختبار الثبات المدرجة في الجدول رقم (4-6) أعلاه نقول أن هناك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين أسئلة هذه المتغيرات.

المبحث الثالث: دراسة قياسية للخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، و الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: دراسة الأبعاد الإستراتيجية و الهيكلية للمؤسسات المتوسطة و الكبيرة الجزائرية

من أجل معرفة الأهمية النسبية للأبعاد الإستراتيجية و الهيكلية السائدة في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الجزائرية محل الدراسة تم الاعتماد على معامل الاختلاف، و فيما يلي ترتيب الأهمية للأبعاد الإستراتيجية و الهيكلية المذكورة سابقا.

• ترتيب الأهمية لمتغير الخيار الإستراتيجي

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة بـ (Milles&Snow(1978) (الإستراتيجية المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة) و ذلك من خلال الأسئلة من (01) لغاية (26) على حسب ترتيب الاستبانة. وسنعمد في ترتيب هذه الأهمية على معامل الاختلاف*، و الجدول رقم (4-7) يوضح معاملات الاختلاف و ترتيب الإستراتيجيات.

الجدول رقم(4-7): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي

الترتيب	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإستراتيجية
4	0,555	1,171	2,107	المنقبة
3	0,451	1,276	2,829	المدافعة
1	0,191	0,689	3,591	المحللة
2	0,422	0,967	2,287	المستجيبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

* يقاس تجانس المشاهدات، و يحسب بالصيغة التالية: الانحراف المعياري/الوسط الحسابي.

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات الخيار الإستراتيجي، تم حساب معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و الجدول رقم (4-7) يوضح أن الإستراتيجية المحللة احتلت المرتبة الأولى بمعامل اختلاف يساوي (0,191)، إذ يشير ذلك إلى إعطاء الأهمية الأولى من قبل هذه المؤسسات لبعدها الإستراتيجية المحللة، ثم تلتها الإستراتيجية المستجيبة بمعامل اختلاف يساوي (0,422)، و جاءت الإستراتيجية المدافعة و المنقبة بالمرتبتين الثالثة و الرابعة بمعامل اختلاف يقدر بـ (0,451)، (0,555) على التوالي. و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى هذا الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) لأنه يقع بين الخيار الإستراتيجي المنقبة و الخيار الإستراتيجي المدافع و هذا استنادا إلى دراسة (Milles&Snow(1978)، و بالتالي فإن هذه المؤسسات تعمل في نوعين من الأعمال، إنتاج مستقر نسبيا و إنتاج متغير، و بالتالي فهي تتناسب مع نوعي البيئة المستقرة و الديناميكية، كما أن المؤسسة و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جدا، حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

• ترتيب الأهمية لمتغير الهيكل التنظيمي

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي الخاصة بـ Hatch(1997) (الرسمية، المركزية، التعقيد) و ذلك من خلال الأسئلة من (27) لغاية (42) على حسب ترتيب الاستبانة. و سنعتمد في ترتيب هذه الأهمية أيضا على معامل الاختلاف، و الجدول رقم (4-8) يوضح معاملات الاختلاف و ترتيب الأبعاد الهيكلية.

الجدول رقم(4-8): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإستراتيجية
1	0,215	0,848	3,931	الرسمية
2	0,268	1,019	3,792	المركزية
3	0,426	0,973	2,282	التعقيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

لغرض ترتيب الأهمية بالنسبة لبعده الهيكل التنظيمي، تم حساب معامل الاختلاف بالاعتماد أيضا على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و الجدول رقم (4-8) يوضح أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (0,215) بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، مما يدل على إعطائها الأهمية الأولى لهذا البعد، فيما احتلت الأبعاد المركزية و التعقيد المرتبتين الثانية و الثالثة بمعامل اختلاف يقدر بـ (0,268) ، (0,426) على الترتيب.

و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى دراسة Robbins (1988) عندما وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين، و بالتالي نجد المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تعتمد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد و أعماله، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المؤسسات التي تم بحثها هي مؤسسات متوسطة و كبيرة الحجم وبالتالي نجد هذه الأخيرة (الحجم) يرتبط بعلاقة ايجابية قوية مع الرسمية، و هذا تأكيدا لما جاء في دراسة Hodge & Anthony (1991) الذي يشير إلى أن المؤسسات تتعامل بالقواعد والإجراءات أي بشكل بيروقراطي و الذي يتناسب مع هذا النوع من المؤسسات، حتى تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة و التنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المؤسسات، وفي دراسة Mintzberg.H.(1982) أكد أيضا أن المنظمة كلما كانت كبيرة كلما كان سلوكها

منضبطا و رسميا، كذلك بالنسبة للبيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات فكلما كانت أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية، و هذا ما يتناسب مع الخيار الإستراتيجي (المحللة) الذي تتبناه، فهي تعمل في البيئة المستقرة والديناميكية.

• تكوين متغيرات الدراسة

من أجل تجميع و التعرف على الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها المتغيرات محل الدراسة، تم إستخدام أسلوب تحليل العوامل، بحيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل العلاقات الموجودة بين مجموعة من المتغيرات، التي يمكن تجميعها في أقل عدد ممكن من العوامل.

1- إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للمركبات الأساسية (PCA*)

للإستراتيجية المحللة

تمثلت الأسئلة المكونة لهذا العنصر في المحور الخاص بالإستراتيجية المحللة، وتمثلت مدخلات أسلوب تحليل العوامل في الأسئلة من (17-21)، و كان الهدف من خلال هذه العبارات هو قياس البعد الإستراتيجي المحلل. و قد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل بإستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية.

بإستخدام برنامج SPSS تم تجميع العبارات المكونة لمحور الإستراتيجية المحللة، و قد ترتب عن ذلك حصولنا على عامل واحد يفسر 95,448% من التباين الموجود في البيانات الأصلية، و المتغيرات الأخرى تمثل 4,552%، حيث يتحدد عدد هذه العوامل بتلك التي تحمل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) أكبر أو تساوي الواحد، و قد تمثلت مخرجات هذا الأسلوب كما ذكرنا في ظهور عامل واحد الذي قمنا بتسميته الإستراتيجية المحللة، والجدول رقم (4-9)

* Principal Component Analysis.

يوضح نتائج تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات المشكلة للإستراتيجية المحللة للعينة المدروسة.

الجدول رقم (4-9): معاملات التحميل للإستراتيجية المحللة

العامل	العبارات	% التباين التراكمي
الإستراتيجية المحللة	تحافظ المؤسسة على الاستقرار (التطوير المحدود) للمنتجات (الخدمات) التي تقدمها للزبائن	95,448
	تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات (الخدمات) التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطيرها	98,874
	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات (خدمات) جديدة مع منتجاتها (خدماتها) الحالية	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

2- اختيار المتغيرات باستخدام أسلوب تحليل العوامل للمركبات الأساسية (PCA) للهيكل

التنظيمي الرسمي

فيما يخص المتغير الثاني الخاص بالهيكل التنظيمي الرسمي ، فقد تم تطبيق أيضا أسلوب تحليل العوامل باستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية، و قد تم الحصول في المرة الأولى على عامل يفسر 54,904% من التباين الموجود في إجابات المؤسسات التي تم إستقصاؤها، و المتغيرات الأخرى تمثل 45,096 % ، و تمثلت بنود هذا المتغير في الأسئلة من (27-31) ، و مخرجات هذا الأسلوب كما ذكرنا ظهرت في عامل واحد الذي قمنا بتسميته الهيكل التنظيمي الرسمي، و الجدول رقم (4-10) يوضح نتائج تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات المشكلة للهيكل التنظيمي الرسمي للعينة المدروسة.

الجدول رقم (4-10): معاملات التحميل للهيكل التنظيمي الرسمي

العامل	العبارات	% التباين التراكمي
الهيكل التنظيمي الرسمي	يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب	54,904
	إجراءات العمل واضحة ومحددة يتبعها العمال في انجاز أعمالهم	82,418
	تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد والتعليمات وكذا القوانين في تنفيذ برامجها	93,399
	يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف الإدارة العليا	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

3- اختيار المتغيرات باستخدام أسلوب تحليل العوامل للمركبات الأساسية (PCA) للفعالية

التنظيمية

فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية فقد تم الاعتماد أيضا على أسلوب تحليل المكونات الرئيسية وذلك من خلال البنود من (43-60)، وباستخدام برنامج SPSS تم تجميع العبارات المكونة لمحور الفعالية التنظيمية، و قد ترتب عن ذلك حصولنا على عامل واحد يفسر 27,783% من التباين الموجود في البيانات الأصلية، و المتغيرات الأخرى تمثل 72,217%، و قد تمثلت مخرجات هذا الأسلوب كما ذكرنا في ظهور عامل واحد الذي قمنا بتسميته بالفعالية التنظيمية، و كانت النتائج المتحصل عليها كما يظهره الجدول رقم (4-11).

الجدول رقم (4-11): معاملات التحميل للفعالية التنظيمية

العامل	العبارات	% التباين التراكمي
الفعالية التنظيمية	يتمتع أفراد المؤسسة بروح معنوية عالية و لديهم معرفة بمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء	27,783
	يملك مدراء الأقسام مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم	37,669
	تقوم المؤسسة بمنح امتيازات لأفرادها من أجل خلق حالة ولاء عندهم	45,627
	تمتلك إدارة المؤسسة مهارات عملية و قدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع المؤسسات الأخرى مما ينعكس على حسن أدائها	52,813
	تقوم المؤسسة بتوفير الفرص لتنمية الموارد البشرية	59,570
	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم و قدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم	66,095
	تقوم المؤسسة بوضع برامجها و أهدافها وفق خطة واضحة و مفهومة من قبل جميع أفرادها	71,302
	تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف	75,577
	تسعى المؤسسة لتحقيق النمو في المبيعات و الأرباح	79,609
	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في عدد المنتجات الجديدة	83,317
	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في الإبداع و تطوير الأفكار	86,695
	تقوم المؤسسة باستعمال تكنولوجيا عالية في خطوط الإنتاج	89,688
	للمؤسسة القدرة في المحافظة على مؤهلات العاملين و مهاراتهم	92,024
	للمؤسسة القدرة على زيادة حجم الإنتاج و إنتاجية العامل	94,070
	تقوم المؤسسة بالتجديد و التطوير في مختلف المهارات باستمرار مع ما يناسب الصناعة	95,946
	هناك ثقة مشتركة بين العاملين و الإدارة	97,607
	هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام اتصال فعال	98,843
	التغيرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة و يتعاملون معها بجديّة	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي

من خلال ما أظهره معامل الاختلاف الذي تم حسابه، حيث تبين أن المؤسسات الجزائرية تتبع الإستراتيجية المحللة مع الهيكل الرسمي، سيتم دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين (دراسة العلاقة بين أكثر بعد استراتيجي سائد في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة و المتمثل في الإستراتيجية المحللة، وكذلك أكثر بعد تنظيمي سائد في المؤسسات محل الدراسة و المتمثل في الهيكل الرسمي). وسنحاول دراسة مدى وجود علاقة إرتباطية من عدمها ما بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل التنظيمي الرسمي، وذلك باستعمال معامل الإرتباط سبيرمان* (Spearman)، و هذا وفق الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات، حيث يرمز للفرضية الصفرية بـ H_0 والفرضية البديلة بـ H_1 و هذا الاختبار يمكن كتابته على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.
 H_1 : توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5 % عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \right| > t_{(n-2)}^t$$

* معامل الارتباط للرتب، و يحسب بالصيغة التالية: $r_s = 1 - 6\sum d_i^2 / (n^3 - n)$ و هو يستخدم في حالة المقاييس الترتيبية. و فقا لـ (أسامة ربيع أمين سليمان، 2008: 81)، يعد معامل Spearman من المقاييس اللامعلمية، و هو يستخدم في حالة المقاييس الترتيبية.

حيث تمثل t^c قيمة استودنت المحسوبة أما t^t تمثل إحصائية استودنت المجدولة و r معامل الارتباط و n عدد المشاهدات.

و يمكننا كذلك اتخاذ القرار بإستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05

و قمنا بحساب معامل الإرتباط بين المتغيرين و الملخص في الجدول رقم (4-12) التالي:

جدول رقم (4-12): العلاقة بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي

الإستراتيجية المحللة		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية (P-Value)	معامل الارتباط سييرمان (r)	
0,043	0,237	الهيكل الرسمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (4-12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي، حيث قُدر معامل الارتباط بـ (0,237)، و يمكن تفسير هذه العلاقة الموجبة ما بين المتغيرين إلى كون المؤسسات التي تتبع هذا البعد الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث نجدها تعمل بشكل روتيني و كفو من خلال الهياكل و العمليات الرسمية للاحتفاظ بالزيائن الحاليين، و يتناسب استخدام هذه الإستراتيجية مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي و الآلي و هو الهيكل المختلط، بحيث تكون فيه الرسمية عالية و المركزية منخفضة و هذا وفقا لما جاء في دراسة (Hatch و Burns & Stalker 1997) (1961).

و نلاحظ من نفس الجدول أن القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0,043) و هي أقل من 0,05، و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود

علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. و نتيجتنا تتوافق مع النتائج التي توصل إليها كل من:

Chandler , A , D (1962) , Miles and Snow (1978), Hall.D.J. and Saias.M .D (1979), Hall.D. J. and Saias.M, .D. (1980), John , B , Miner, (1982), Martin locket and Roger,spear (1983), Miller.D. (1985), Fredickson , James, W (1986), Lex Donaldson (1987), Gersick (1991), Romanelli and Tushman (1994), Constantine J. Katsanis (1998), Robbins,S., and Coulter.M (1999) .

المطلب الثالث: أثر الإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

يهدف هذا المطلب إلى دراسة أثر الإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، و من أجل ذلك سنحاول بناء نموذج قياسي يدرس العلاقة بين الإستراتيجية المحللة و الفعالية التنظيمية، وتكتب العلاقة على الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha_1 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i , i= \overline{1, 73} \quad (1)$$

حيث:

X_i : متغير الإستراتيجية المحللة للمؤسسة i

Y_i : متغير الفعالية التنظيمية للمؤسسة i

و لدراسة أثر الإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، سنحاول اختبار الفرضية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات الذي يمكن كتابته على النحو التالي:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{لا يوجد تأثير للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.} \\ H_1 : \text{يوجد تأثير للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.} \end{array} \right\}$$

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_j}{SE(\hat{\beta}_j)} \right| > t_{(n-k)}^t$$

حيث تمثل t^c قيمة استودنت المحسوبة أما t^t تمثل إحصائية استودنت المجدولة و $\hat{\beta}_j$ تمثل تقدير لمعلمة النموذج و $SE(\hat{\beta}_j)$ الانحراف المعياري للمعلمة المقدرة و n عدد المشاهدات و k عدد معالم النموذج المقدرة. و في حالتنا نرفض H_0 و نقبل H_1 عندما :

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_1}{SE(\hat{\beta}_1)} \right| > t_{(n-2)}^t$$

و يمكننا كذلك اتخاذ القرار باستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05

وباستعمال طريقة المربعات الصغرى تم تقدير المعادلة (1) وذلك باستخدام برنامج SPSS على النحو التالي :

$$Y_i = 2,143 \times 10^{-16} + 0,308 X_i$$

(0,000) (2,725) (2)

$$R^2 = 0,09 \quad F\text{-Statistic} = 7,42 \quad P(F\text{-Statistic})=0,008 \quad DW=2,23$$

من خلال المعادلة المقدرة رقم (2) نلاحظ أن إحصائية استودنت المحسوبة للثابت والموجودة ما بين قوسين تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يقودنا للقول بأن الثابت غير مقبول إحصائياً، وبالتالي نقوم بحذفه و نعيد تقدير معاملات المعادلة (1) بدون الثابت على النحو التالي:

$$Y_i = 0,308 X_i$$

(2,725) (3)

$$R^2 = 0,09 \quad F\text{-Statistic} = 7,42 \quad P(F\text{-Statistic})=0,008$$

من خلال المعادلة المقدرة رقم (3) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج يساوي ($R^2=0,095$) وهذا معناه أن الإستراتيجية المحللة تشرح مقدار 9,5% من الفعالية التنظيمية، و الباقي 90,5% يرجع شرحه إلى عوامل أخرى، كما يمكن أن نلاحظ أن قيمة استودنت المحسوبة الموحودة ما بين قوسين تساوي (2,725) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يقودنا للقول أن المعلمة (الميل) مقبول إحصائياً، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الإستراتيجية المحللة وفعالية المؤسسة، أي أن هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية و النتيجة التي توصلنا

إليها تتطابق مع دراسة (Miles and Snow (1978) الذين أكدوا على أن المؤسسة التي تتبنى الخيار الإستراتيجي المتمثل في الإستراتيجية المحللة تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث تعمل بشكل روتيني و كفو و تقوم باعتماد الإبداع و تبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، كما أن المؤسسة وياقتها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جدا، حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

و من خلال المعادلة المقدره رقم (3) يمكن ملاحظة أن قيمة الميل تساوي (0,308) و التي تدل على أن التغيير بوحدة واحدة في الإستراتيجية المحللة سيؤدي إلى تغيير في الفعالية بمقدار (0,308) بشكل طردي، وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Miles and Snow (1978) ، حيث أكدوا أن المحلل الحقيقي هو المؤسسة التي تحاول تقليل المخاطر وتعظيم الفرص لتحقيق الربح، كما يمكن للمحلل النمو من خلال اختراق السوق وكذلك تطوير المنتج.

قوة و نجاعة النموذج

سنقوم بدراسة قوة و نجاعة النموذج و ذلك من خلال ثلاث نقاط :

- القدرة التفسيرية للنموذج: من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج هي 9 % وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.

- صلاحية النموذج: للحكم على صلاحية النموذج نستعمل اختبار فيشر (F)، حيث يكون القرار على النحو التالي: نقبل النموذج عندما تكون قيمة فيشر (F) المحسوبة أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة، وفي حالتنا وجدنا أن قيمة فيشر (F) المحسوبة تساوي (7,423)، وهي

أكبر من قيمة فيشر (F) المجدولة والتي تساوي (3,98) عند درجة حرية (71,1)، و بالتالي نقول أن النموذج المتحصل عليه مقبول إحصائياً.

- التوزيع الطبيعي للبواقي: و من أجل التحقق من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، استخدمنا اختبار كلومجروف (Kolmogorov) و الذي يعتمد على الفرضية التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.} \\ H_1 : \text{البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.} \end{array} \right\}$$

ويكون القرار على النحو التالي:

نقبل H_0 عندما تكون القيمة الاحتمالية لإحصائية كلومجروف أكبر من 0,05.

والجدول رقم (4-13) يلخص اختبار Kolmogorov :

جدول رقم (4-13): اختبار إعتدالية البواقي

القيمة الاحتمالية P-Value	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	اختبار كلومجروف
0,200	73	0,063	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (0,200) و هي أكبر من قيمة α المعنوية (0,05) ، و من ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و بالتالي فإن شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي محقق.

المطلب الرابع: أثر الهيكل التنظيمي الرسمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

يهدف هذا المطلب إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي الرسمي على الفعالية التنظيمية، و من أجل ذلك سنحاول بناء نموذج قياسي يدرس العلاقة بين الهيكل التنظيمي الرسمي و الفعالية التنظيمية، والذي يُكتب من الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha_2 + \beta_2 Z_i + u_i, i = \overline{1, 73} \quad (4)$$

حيث:

Z_i : متغير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة i

Y_i : متغير الفعالية التنظيمية للمؤسسة i

و لدراسة أثر الهيكل التنظيمي الرسمي على الفعالية التنظيمية، سنحاول اختبار الفرضية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات الذي يمكن كتابته على النحو التالي:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{لا يوجد تأثير للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.} \\ H_1 : \text{يوجد تأثير للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.} \end{array} \right\}$$

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_2}{SE(\hat{\beta}_2)} \right| > t'_{(n-2)}$$

و قد تم تقدير معاملات المعادلة (4) بطريقة المربعات الصغرى على النحو التالي :

$$Y_i = 1,51 \times 10^{-16} + 0,33Z_i$$

(0,000) (3,01) (5)

$$R^2 = 0,11 \quad F\text{-Statistic} = 9,06 \quad P(F\text{-Statistic})=0,004 \quad DW=2,23$$

من خلال المعادلة المقدرة رقم (5) نلاحظ أن إحصائية استودنت المحسوبة للثابت تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة استودنت المجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يمكننا أن نقول بأن الثابت غير مقبول إحصائيا، وبالتالي نقوم بحذفه و نعيد تقدير معاملات المعادلة (4) بدون الثابت على النحو التالي:

$$Y_i = 0,33Z_i$$

(3,01) (6)

$$R^2 = 0,11 \quad F\text{-Statistic} = 9,06 \quad P(F\text{-Statistic})=0,004$$

من خلال المعادلة المقدرة رقم (6) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج يساوي ($R^2=0,113$) وهذا معناه أن الهيكل الرسمي يشرح مقدار 11,3% من الفعالية التنظيمية، و الباقي 88,7% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يمكن أن نلاحظ أن قيمة استودنت المحسوبة تساوي (3,011) أكبر من قيمة استودنت المجدولة والتي بلغت (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يسمح لنا بالقول أن β_2 مقبولة إحصائيا، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل الرسمي وفعالية المؤسسة أي هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Hodge and Anthony (1991) حيث أشارا إلى أن الرسمية هي العملية التي

بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، و التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، وتري Hatch(1997) أيضا أن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المنظمة.

من خلال المعادلة رقم (6) يمكن ملاحظة أن قيمة $\beta_2 = 0,33$ ، فهي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في الهيكل الرسمي سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,33) بشكل طردي، وهذه النتائج تتطابق مع دراسة Hatch(1997)، حيث أكدت أن المؤسسات التي تتبع هذا البعد التنظيمي (الهيكل الرسمي) تضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المؤسسة.

قوة و نجاعة النموذج

-القدرة التفسيرية للنموذج: من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج هي 11 % وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.

- صلاحية النموذج: للحكم على صلاحية النموذج نستعمل اختبار فيشر (F) حيث وجدنا أن قيمة فيشر (F) المحسوبة تساوي (14,845)، وهي أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة و التي تساوي (3,98) عند درجة حرية (71,1)، و بالتالي نقول أن النموذج المتحصل عليه مقبول إحصائيا.

- التوزيع الطبيعي للبواقي: سندرس اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي و ذلك باستخدام اختبار كولموجروف (Kolmogorov)، والجدول رقم (4-14) يلخص هذا اختبار:

جدول رقم (4-14): اختبار إعتدالية البواقي

القيمة الإحتمالية P-Value	درجة الحرية	إحصائي الإختبار	
0,200	73	0,061	اختبار كولموجروف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (0,200) وهي أكبر من قيمة α المعنوية (0,05)، و من ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و بالتالي فإن الشرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي محقق.

المطلب الخامس: النموذج القياسي لأثر التوافق (الإستراتيجية المحللة-الهيكل التنظيمي الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

تم تحديد المتغير المتمثل في التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث التوافق هو نتيجة التوليفة الخطية بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي. و هو يُكتب من الشكل التالي:

$$W_i = \lambda X_i + (1 - \lambda)Z_i, i = \overline{1, 73}$$

$$0 \leq \lambda \leq 1$$

حيث:

W_i : التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي للمؤسسة i

X_i : الإستراتيجية المحللة للمؤسسة i

Z_i : الهيكل الرسمي للمؤسسة i

λ : معامل التوليف

و لإعطاء نفس الأهمية النسبية لكلا المتغيرين (الإستراتيجية المحللة، الهيكل الرسمي) نأخذ

$$\lambda = 0,5$$

و بالتالي التوافق ما بين المتغيرين يصبح على الشكل التالي:

$$W_i = 0,5X_i + 0,5Z_i, i = \overline{1, 73}$$

بعد أن قمنا بعملية التوليف بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي للحصول على متغير التوافق، سنقوم بدراسة أثر هذا التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، ومن أجل ذلك سنحاول بناء نموذج قياسي يدرس العلاقة بين التوافق و الفعالية التنظيمية، وهذه العلاقة تُكتب على الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha_3 + \beta_3 W_i + v_i, i = \overline{1, 73} \quad (7)$$

حيث:

W_i : متغير التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي للمؤسسة i

Y_i : متغير الفعالية التنظيمية للمؤسسة i

و لدراسة أثر التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية، سنحاول اختبار الفرضية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق (الإستراتيجية المحللة-الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير للتوافق (الإستراتيجية المحللة-الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

H_1 : يوجد تأثير للتوافق (الإستراتيجية المحللة-الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_3}{SE(\hat{\beta}_3)} \right| > t_{(n-2)}^t$$

و قد تم تقدير معاملات المعادلة (7) بطريقة المربعات الصغرى على النحو التالي:

$$Y_i = 7,35 \times 10^{-8} + 0,41 W_i$$

(0,000) (3,85)

(8)

$$R^2 = 0,17 \quad F\text{-Statistic} = 14,84 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,000 \quad DW = 2,23$$

من خلال المعادلة المقدرة رقم (8) نلاحظ أن إحصائية استودنت المحسوبة لـ α_3 (الثابت) تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يمكننا أن نقول بأن α_3 غير مقبول إحصائياً، وبالتالي نقوم بحذفه ونعيد تقدير معاملات المعادلة (7) بدون α_3 على النحو التالي:

$$Y_i = 0,41 W_i$$

(3,85)

(9)

$$R^2 = 0,17 \quad F\text{-Statistic} = 14,84 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,000$$

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج يساوي ($R^2=0,173$) وهذا معناه أن التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل التنظيمي الرسمي يشرح مقدار 17,3 % من الفعالية التنظيمية، و الباقي 84,2 % يرجع إلى عوامل أخرى، و ما يمكن ملاحظته أن

مقدار التأثير في الفعالية التنظيمية الحاصل من طرف التوافق بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي و الذي قدر بـ (0,173) كان أكبر مقارنة بمقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الإستراتيجية المحللة و الذي قدر بـ (0,095)، و كذلك مقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الهيكل التنظيمي الرسمي والذي قدر بـ (0,113) ، وهذا ما يثبت لنا أن المؤسسات مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق. و هذا ما أكدته Lex Donaldson 1987 في دراسته حيث أشار إلى وجود ارتباط قوي بين التوافق والأداء (الفعالية*)، و بالتالي التوافق يؤثر على الأداء، كما وجد أن المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق. و في دراسة R. T. Hamilton, 1992 أكد أن هناك تأثير إيجابي على نمو المؤسسات بوجود التوافق خلافا عن المؤسسات بعدم وجود التوافق. ثم جاءت دراسة Geiger .S.W and all 2006 ، Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004 ، ليؤكدوا أيضا على نفس النتائج.

كما يمكن أن نلاحظ أن قيمة استودنت المحسوبة تساوي (3,853) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يسمح لنا بالقول أن β_3 مقبولة إحصائيا، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين التوافق و فعالية المؤسسة أي أن هناك تأثير إيجابي للتوافق على الفعالية التنظيمية وهذا ما أكداه كل من R. T. 1992

Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004، Hamilton,

من خلال المعادلة رقم (9) يمكن ملاحظة أن قيمة $\beta_3 = 0,41$ فهي تدل على أن التغيير بوحدة واحدة في التوافق سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,41) بشكل طردي، وهذه

* وفقا لـ (Koys (2001) و (K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

النتائج تتطابق مع دراسة (Mintzberg 1979) ، حيث خلص إلى أن للفعالية التنظيمية نتائج عند وجود توافق بين الإستراتيجية (المحللة) و الهيكل (الرسمي). و في دراسة Chandler (1981) Schwartz and Davis (1962) ، أكدوا على أن التوافق يشير إلى الفعالية التي من خلالها المنظمة تنفذ الإستراتيجية المختارة في بيئات معينة. و هذا ما أكدوا عليه أيضا (Habib & Victor 1991) أن فكرة التوافق تقود لزيادة الكفاءة، ثم جاءت دراسة (Miles & Snow 1994) لتؤكد أن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية والهيكل أمر حاسم للكفاءة.

قوة و نجاعة النموذج

-القدرة التفسيرية للنموذج: من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج هي 17 % وهي نسبة مقبولة نوعا ما.

- صلاحية النموذج: للحكم على صلاحية النموذج نستعمل اختبار فيشر (F) حيث وجدنا أن قيمة فيشر (F) المحسوبة تساوي (14,845)، وهي أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة و التي تساوي (3,98) عند درجة حرية (71,1)، و بالتالي نقول أن النموذج المتحصل عليه مقبول إحصائيا.

- التوزيع الطبيعي للبواقي: من أجل معرفة أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، استخدمنا اختبار كلومجروف (Kolmogorov) و الذي نلخصه في الجدول رقم (4-15):

جدول رقم (4-15): اختبار إعتدالية البواقي

القيمة الإحتمالية P-Value	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0,200	73	0,084	اختبار كلومجروف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية لكلومجروف (P-Value) تساوي (0,200) وهي أكبر من قيمة α المعنوية (0,05) ، و من ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

• مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق و بدون توافق

تدعيما لنتيجة أن التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي له تأثير كبير على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، قمنا بعملية مقارنة لتأثير الإستراتيجية المحللة لوحدها على الفعالية التنظيمية وكذلك تأثير الهيكل الرسمي لوحده على الفعالية التنظيمية، ثم تأثير التوافق على الفعالية التنظيمية، و لدينا الجدول رقم (4-16) الذي يبين عملية مقارنة للتأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق و بدون توافق.

جدول رقم (4-16): مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق و بدون توافق

المتغيرات الشارحة لكل نموذج	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث
المؤشرات الإحصائية	الإستراتيجية المحللة X	الهيكل الرسمي Z	التوافق W
β_j	0,308	0,337	0,416
$t_{\beta_j}^c$	2,725	3,011	3,853
R^2	0,095	0,113	0,173
F_{cal}	7,423	9,068	14,845
P(F-Statistic)	0,008	0,004	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلا الجدول رقم (4-16) نلاحظ أن قيم التأثير في الفعالية التنظيمية هي مرتفعة في التوافق مقارنة مع قيم التأثير في الفعالية التنظيمية للإستراتيجية المحللة و كذلك الهيكل الرسمي، و هذا ما يؤكد النتائج التي جاءت في دراسة Lex Donaldson 1987 ، دراسة 1992 R. T. Hamilton، دراسة Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J,2004 ، دراسة S.W and all 2006 ، Geiger، حيث أكدوا على أن التوافق يرتبط ارتباط قوي بسلوك المؤسسة (الأداء*، الكفاءة**، الفعالية***)، وبالتالي التوافق يؤثر على الأداء، كما وجدوا أن المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق.

و حسب ما جاء في دراسة (N. Venkatraman, 1989) ، (R. T. Hamilton,1992) فإنهم يؤكدوا أيضا على ما جاء به Chandler (1962) في أطروحته على أن غياب التوافق بين الهيكل والإستراتيجية يؤدي إلى عدم الكفاءة الإدارية أو الأداء الضعيف.

وقال Miles & Snow (1994) فإن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية و الهيكل يؤدي إلى كفاءة الأعمال، و هذا ما أكد عليه أيضا Habib and Victor (1991) أن فكرة التوافق تؤدي لزيادة الكفاءة. و بالمقارنة مع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها نجد أن هناك تطابق مع نتائج الدراسات التي تمت سابقا، حيث كانت قيمة التأثير للتوافق في الفعالية عالية مقارنة بعدم وجود توافق، و هذه النتيجة توصل إليها أيضا Chakravarthy (1982) ، حيث وجد أن التوافق الإستراتيجية-الهيكل يُنتج أداء عالي، و في هذا الصدد خلص كل من Mintzberg (1979) ، Eun Jin Hwang (2005) إلى أن للفعالية التنظيمية نتائج عند وجود توافق بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها.

* وفقا لـ Kaplan & Norten (1992) فإن مفهوم الأداء يكون مرادفاً لمفهومي الفعالية و الكفاءة. وحسب Berrah (2002) فإن الأداء هو فعالية العملية وكفاءة استعمال الموارد.

** وفقا لـ Cohen, E (2000) فإن الكفاءة هي متغير من متغيرات دالة الفعالية.

*** وفقا لـ Koys (2001) و K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرض لبعض الدراسات السابقة و التي كانت تخص مجال بحثنا بشكل كلي أو جزئي، و التي استطعنا من خلالها رسم حدود دراستنا من الجانب التطبيقي، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة و المتكونة من 73 مؤسسة متوسطة وكبيرة، و كذا تحديد متغيرات الدراسة و المتمثلة في الخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، و الفعالية التنظيمية. و بتطبيق تقنية تحليل المركبات الأساسية و تحليل الانحدار الخطي البسيط توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إرتباطية بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي.
- هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية.
- هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية.
- هناك تأثير إيجابي للتوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ضوء المفاهيم والتوجهات التي جاءت بها النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ عدم وجود طريقة مثلى و موحدة في إدارة المنظمات، فإن هذه الأخيرة ملزمة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية لغرض تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر والفرص الموجودة فيها، بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها وهي النجاح في ظل تصميمها الخاص. و بهذا يكون اختيارها صائبا للأهداف العامة، حيث تحتاج المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها إطار هيكلي مصمم بشكل جيد، ما يمكن قوله أن هناك علاقة محددة و موحدة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. و في إطار هذا، فإن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) و الفعالية التنظيمية، و قياس مدى تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمة، حيث لم نجد أية محاولة سابقة في السياق الجزائري لتناول هذه المتغيرات (التوافق (إستراتيجية/هيكل) مع الفعالية التنظيمية) ضمن نموذج واحد رغم أهميتها وحيويتها، لذلك فإن هذه الدراسة هي محاولة لإدراك و معرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء، و هذا ما تجسد في هذه الدراسة من الناحية التطبيقية تأكيدا على ما جاء في دراسة Lex Donaldson 1987 ، دراسة R. T. Hamilton, 1992 ، دراسة S.W and all .Geiger .2006

و من أجل تغطية هذه المتغيرات فقد تم تناول الإستراتيجية من حيث مفهومها، كل من

(1962) Chandler ، (1972) Child ، (1979) Mintzberg ، و حددوا الإستراتيجية كوسيلة

لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، و تخصيص الموارد،

وصولاً بنا إلى تحديد نموذج (Miles & Snow, 1978)، فيما يخص أربع خيارات إستراتيجية وهي: المنقبة، المحللة، المدافعة، والمستجيبة، والتي تم استخدامها في الدراسة الحالية، حيث يتميز كل نوع من هذه الاستراتيجيات بخصائص تنظيمية معينة. وتوالت الدراسات فيما بعد وكلها أكدت على نموذج (Miles & Snow, 1978)، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (Parnell & M.Menefee, 1995)، (Gimenez .A., 2000)، وقمنا بتسليط الضوء أيضاً على واحد من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وهو الهيكل التنظيمي، وقد تم تحديد مفهوم هذا الأخير مجموعة من المفكرين من بينهم (P.N.Khandwalla, 1977)، (H.Mintzberg, 1994)، (P.Nunes, 2007)، (Livian, 2008)، إذ يعرف (P.Drucker, 1974) الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف و غايات المنظمة¹، وقد تباينت آراء المفكرين والباحثين بخصوص أبعاد الهيكل التنظيمي منذ تلك التي حددها (Weber, 1947) وهي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، ورسمية القواعد والإجراءات، وتلك التي حددها كل من (Miller, 1987)، (Hatch, 1997)، (Daft, 2001)، ومن حصيلة هذه الدراسات أمكننا القول أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات والتي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد، والتي اعتمدنا عليها في دراستنا الحالية. حيث تحدد هذه الأبعاد نوع الهيكل فيما إذا كان عضوياً أم آلياً استناداً إلى رأي (Hatch, 1997)، أو هيكلًا مختلطاً يقع بين الهيكل الآلي و الهيكل العضوي استناداً إلى رأي (Burns & Stalker, 1961)، حيث ذكرنا أنه يوجد أنظمة إدارية تجمع بين خصائص الآلية و خصائص العضوية².

أما المتغير الثالث، التوافق فقد تم التطرق إلى تحديد مفهومه وفقاً لآراء مجموعة من الكتاب والمفكرين و من بينهم (Chandler, 1962)، (Miller, 1981)، (Venkatraman, 1989)،

¹Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*. Berti Edition, Alger, p105.

² Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Institute. London. England, p125.

R.T.Hamilton(1992)، و حسب ما جاء به Miller(1986) و Miles & Snow(1994) هو أن

المواءمة أو التوافق بين الصفات التنظيمية المختلفة أمر بالغ الأهمية لأداء المنظمات³.

وفي ختام التآطير النظري لمتغيرات الدراسة تم الحديث عن الفعالية التنظيمية، حيث عرفنا

Eleni (2005)⁴ ، Daft (2013)⁵ الفعالية التنظيمية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة

أهدافها، حيث تم الاعتماد على نموذج Quinn and Rohrbaugh (1981) لقياس فعالية المنظمة

من خلال أربعة محاور وهي التركيز على الأفراد و المرونة، التركيز على التنظيم والمرونة،

التركيز على التنظيم و الرقابة، التركيز على الأفراد و الرقابة، و يشتمل كل محور على عدد

من المؤشرات. ثم جاءت دراسة Balduck and Buelens (2008) لتؤكد هي الأخرى على نفس

المقاييس التي جاء بها Quinn and Rohrbaugh .

و بالاعتماد على ما تقدم، إضافة إلى الدراسات السابقة ومن أجل توضيح مشكلة الدراسة تم

بناء نموذج الدراسة ليمثل شكلا مبسطا للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة الإستراتيجية

بالهيكل التنظيمي، ثم تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على الفعالية التنظيمية للمؤسسات

الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

فالمسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية كان

تأكيدا أيضا على ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال، حيث وجدنا أن هناك علاقة بين

الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، وهذا في إطار التوافق (إستراتيجية/هيكل)، و أن المنظمات

تحقق أعلى فعالية من خلال هذا التوافق، على اعتبار أن المنظمة هي الإطار الذي تتحدد

ضمنه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها.

³ Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance. *Organization Development Journal*, 24(2), p12.

⁴ Eleni, S. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative Study in Southern Eu . *Journal of European Industrial Training*, 29(2), p113.

⁵ Daft, R. (2013). *Organization theory and design*. 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 23.

و ضمن هذه الحدود و بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث استطعنا التوصل إلى جملة من النتائج منها النظرية و منها التطبيقية، والمتمثلة في:

النتائج النظرية

- لا يوجد مفهوم محدد و موحد للخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية في المنظمة، و إنما هناك وجهات نظر و رؤى مختلفة من جانب الباحثين.
- تُعد الإستراتيجية كعنصر مهم للإدارة كونها جانب متعلق بالأداء (الكفاءة، الفعالية) في المنظمة و ما يمكن أن تصل إليه مستقبلاً.
- يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس الإستراتيجية التي تم اختيارها، وهذه الأخيرة على أساس الأهداف المحددة.
- تؤكد البحوث النظرية على أن هناك أبعاد عديدة للهيكل التنظيمي، لكن في هذه الدراسة تم التركيز على الأبعاد الثلاثة و هي الرسمية، المركزية، التعقيد باعتبارها ذات أهمية و صلة بمشكلة الدراسة.
- تم دراسة الإستراتيجية من خلال نموذج (Miles and Snow 1978) فيما يخص أربعة خيارات إستراتيجية و المتمثلة في: الإستراتيجية المنقبة، المدافعة، المحللة، المستجيبة، بالرغم من وجود نماذج أخرى، لأن نموذج (Miles & Snow 1978) هو نموذج شامل لمعظم التصنيفات الإستراتيجية التي جاء بها معظم المفكرين تحت أسماء مختلفة لما يمكن أن يُعتبر نفس الإستراتيجية.
- تختلف معايير الفعالية باختلاف طبيعة المنظمة، و أنه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات لقياس مستويات فعاليتها.
- تحقيق مستويات عالية من الفعالية له علاقة بهيكل و إستراتيجية المنظمة.

النتائج التطبيقية

- تتعزز الإستراتيجية المحللة بصورة أكبر من خلال العمليات الرسمية في المؤسسة.
- تؤكد المؤسسات الجزائرية على أهمية الرسمية في العمل و توجههم نحو تطبيق القواعد و الإجراءات التي تتوافق مع القوانين و الأنظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق.
- تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسة الجزائرية بعلاقات إيجابية مع الإستراتيجية المحللة، و ذلك للاحتفاظ بالزيائن الحاليين.
- هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة و قبل دخولها في أعمال جديدة أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.
- هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والإجراءات، و هذه كلها تحكم فعالية المنظمة.
- المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق. و بالتالي هناك علاقة ارتباط قوية بين التوافق و الأداء (الفعالية*)، أي أن التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، و هذا تأكيدا على نتائج الدراسات السابقة.

* وفقا لـ (Koyas (2001) و (K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

آفاق الدراسة

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات و المعطيات المتوفرة، والتي تمكنا من الحصول عليها عن طريق الدراسة التطبيقية، و من خلال النتائج التي توصلنا إليها نجد أن هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة و مجال واسع للبحث، لذلك نعتبر دراستنا هذه كإنبطاقة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تساهم أكثر في إثراء البحث العلمي، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث، على أمل أن نلقت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- دراسة التوافق في المنظمات غير الربحية.
- دراسة التوافق الخارجي في إطار صياغة الإستراتيجية.
- دراسة التكامل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الأعمال.
- دراسة التماسك الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسة.
- دراسة التوافق (الداخلي/الخارجي) مع خصائص تنظيمية أخرى.
- دراسة العلاقات غير الرسمية في الهياكل التنظيمية مع نمو المؤسسة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، الأردن، طبعة أولى، 2011 .
- أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
- ثابتي الحبيب و بندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، 2012.
- جاكسون، جون، ومورفان، سيريل، وبابليلو، جوزيف، ترجمة رزوق، خالد، نظرية التنظيم: منظور آلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة : الهندرة، دار الراية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، طبعة الأولى ، 2005.

- مرسي نبيل حامد، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، الطبعة الأولى، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1988.

الرسائل الجامعية:

- أكرم محسن مهدي الياسري، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء - مدخل موقفي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2005.
- آل ياسين، محمد محمد حسن، إدراك عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال - جامعة بغداد، 1998.
- الجعدني، فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، 2002.
- ساعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما على الفعالية التنظيمية: دراسة استكشافية لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية الدولة العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، العراق، 2011.

- العاني، مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- الجامعة المستنصرية، 1998 .
- العزاوي، سامي فياض سمير , الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا- دراسة تطبيقية في شركات الإسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- الجامعة المستنصرية، 1998.
- كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

الملتقيات العلمية:

- بوقرة رابح و جعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة 2010.
- متتاوي محمد و غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المجلات العلمية و السلاسل الدورية:

- رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون 2009 .
- زعباط عبد الحميد و سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العدد 11، جوان 2012.

- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، جامعة المسيلة-الجزائر.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

القواميس و الموسوعات:

- معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

مواقع الانترنت:

- التنظيم و الهيكل التنظيمي: kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/298769.p1

2. المراجع باللغة الأجنبية

LES OUVRAGES:

- Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Editions Eyrolles, Paris.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*: Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Balland, S., & Bouvier, A. M. (2008). *Management Des entreprises*. Dunod, Paris.
- Berrah, L. (2002). *indicateur de performance*. édition cepaduse, Paris.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2011). *Principes économiques de stratégie*. 1^{ère} édition, Deboeck, Paris.
- Bonami, M., & De Hennin, B. (1993). *Management des systèmes complexes*. Deboek université, Bruxelles.
- Boseman, G., & Phatak, A. (1989). *Strategic Management*. 2th edition, New York, John Wiley.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Institute. London. England.

- Cameron, K. S. (2010). *Organisational Effectiveness*. The International Library of Critical Writing on Business and Management, An Elgar Research Collection: Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). *Maxi fiches de stratégie*. Dunod, Paris.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Charron, J. L., & séparé, S. (2011). *management DCGT*. Dunod, Paris.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th edition, south – western college publishing of thomson learning .USA.
- Daft, R. (2003). *Organization Theory and Design*. 8th edition ,West publishing, Minneston.
- Daft, R. (2013). *Organization theory and design*. 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- David, F. R. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*, 8th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases*. 13th edition, Pearson Publishing, South Carolina US.
- Demonchy., Dimercurio., Janssen., Levy., & Sanogo. (2003). *Outils de Stratégie*, Projet de Fin d'études. EISTI Option ICO.
- Détrie, J. P. (1997). *Strategor : politique général de l'entreprise*. Dunod, paris.
- Détrie, J. P. (2004). *Strategor : politique général de l'entreprise*. 4^{eme} édition, Dunod, paris.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development : Theory and Applications*. 3rd Edition, SAGE Publications, London.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Garibaldi, G. (2008). *Analyse Stratégique*. 3^{eme} édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris.

- Garibaldi, Gérard. (2008). *Analyse Stratégique*, 3^{ème} édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. 3rd edition., McGraw-Hill BookCo., Inc New York.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary Strategic Anlysis: Concepts, techniques, applications*. 3rd edition., London: Blackwell.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Struture and Process*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition, Oxford University Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2012). *Management des Organisations*, 2^{ème} édition, groupe de Boeck, Paris.
- Hodge, B.J., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory A strategic Approach*. 4th edition., Allyn and Bacon.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. 3rd edition, prentice Hill, Internative.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1996). *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*. Prentice-Hall International.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategic: Text and cases*. 4th edition., Europe, Prentice-Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Stratégie*. 9^{ème} édition, Pearson Education, France.
- Jones, G. R. (1999). *Organizational theory: text and cases*. 2nd edition, Wiesley publishing Company.
- Katz, J. A., & Shepherd, D. A. (2004). *Corporate entrepreneurship*. Elsevier Ltd, Paris.
- Koontz, H., & O' Donnel, C. (1986). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 4th edition, Mc Graw-Hill, Inc, USA.
- Livian, Y. F. (2008). *Organisation : Théories et pratiques*, 4^{ème} édition, Dunod.
- Locket, M., & Spear, R. (1983). *Organization as systems*. Milton Keynes, The open university press.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *strategic management: process, content and implementation*. oxford university press, New York.

- Malarewicz, J.A. (2000). *Systémique et entreprises*, édition village mondial, Paris.
- Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les éditions de l'ADREG, Paris.
- McGlashan, R., & Singleton, T. (1987). *Strategic Management*. Merrill Pub.
- Miles, R. H., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978/2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, California.
- Miner, J. B. (1982). *Theories of organizational structure and process*. Dryden Press, Chicago.
- Mintzberg, H. (1995). *Structure et Dynamique des Organisations*. les Editions d'Organisation, Paris.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. 9th Edition, Pearson, Paris.
- Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: A strategic approach*. Inc, Burr Radge, U.S.A.
- Olivier, M. (2009). *Dico du Manager*. Dunod, Paris.
- Pitts, R., & Lei, D. (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Co, USA.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior Performance*. The free Press Edition, New York.
- Raimbourg, P. (2007). *Management Stratégique*. édition Bréal, Paris.
- Robbins, S. (1988). *Management: Concept and Applications*. 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: structure, Designs and Applications*. 3rd edition., New Jersey, Prentice-Hall International.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management*. 5th edition, Mc Grow- Hill, New Jersey.
- Roberte, J. (2008). *Organisation de l'entreprise : performance et croissance*. Economica, Paris.
- Savall, H. (2004). *Maitriser les Coûts et les Performances*. 2^{ème} édition, Caches édition, Economica, Paris.

- Savall, H., & Zardet, V. (1989). *Maitriser les Couts et les Performances*. 2^{eme} edition, Caches edition, Economica, Paris.
- Sépari, S., & Solle, G. (2009). *Management et contrôle de gestion DSCG 3 en 20 fiches*. Dunod.
- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). *Organisation et Gestion de L'entreprise*. Berti Edition, Alger.
- Thampson, J. L. (1994). *Strategy Management: Awareness and change*. 2nd , chapman–Hill publishing.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (1997). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Publishing Co, Inc.

LES THESES:

- Äikäs, T. (2011). *Balanced Scorecard's Suitability for Knowledge-Intensive Organization: Case Centre for Wireless Communications*. Master's Thesis, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Business and Culture.
- Ben-ammar, H. B. (2013). *Impact de l'environnement et modes organisationnels: Cas de l'entreprise Algérienne*. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Spécialité Management, Université Abou-Bakr Belkaid- Tlemcen.
- Hwang, E. J. (2005). *Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores*. Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA.
- Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*. Master Thesis in Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Katsanis, C. J. (1998). *An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure, and Performance in Building Industry Organizations*. These Doctoral University de Montreal, Faculte des etudes superieures, Canada.

LES REVUES:

- Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the “fit” between strategy and management information system design. *Accounting & Finance*, 34(2), 49-66.
- Abston, K. A., & Stout, V. J. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development. *The University of Tennessee* n^o 26, 747-754. *Online Submission*.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O’Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2008, December). Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In *Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, December* (Vol. 3, No. 5), pp 1-34.
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Arasa, R., & K’Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2008). Exploration prospective et management stratégique: vers une approche projet de la stratégie. *Management & Avenir*, (5), 91-113.
- Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), 71-81.
- Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2015). La Qualité De Leader Et Son Impact Sur L’Efficacité Organisationnelle.. *European Scientific Journal*, 11(23), 420-441.
- Bréchet, J. P., & Desreumaux, A. (2007). Une «Project-Based View» pour le «Strategic Choice». *Revue Sciences de Gestion*, (64), 383 – 404.
- Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement? SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15 (1), 10-14.

- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 23(4), 604-632.
- Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance-Part 11: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), 12-27.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of management studies*, 24(1), 1-24.
- Edzoualiko, N. B. (2011). La strategie de diversification d'ITTOYA: problemes et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 49-62.
- Eleni, S. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative Study in Southern Eu . *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112-134.
- Fredickson, J. W. (1986) The strategic Decision process and organizational structure, *Academy of management Review*, 11(2), 280-297.
- Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance. *Organization Development Journal*, 24(2), 10-22.
- Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 235-244.

- Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 93-117.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1979). Les contraintes structurelles du processus stratégique. *Institut d'administration des entreprises, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille*, 23.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure!. *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163.
- Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hamilton, R. T., & Shergill, G. S. (1992). The Relationship between Strategy-Structure Fit And Financial Performance In New Zealand: Evidence Of Generality And Validity With Enhanced Controls. *Journal of Management Studies*, 29(1), 95-113.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces, Strategic Management* 18(3), 99-109.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 1-47.
- Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6(3-4), 1-12.
- Horváth, D., & McMillan, C. J. (1979). Strategic choice and the structure of decision processes. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 87-112.
- Jablin, F. M., & Robichaud, D. (1992). Communication et structure formelle de l'organisation: une revue de la littérature. *Communication et organisation*, (2), 1-28.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance—, in: *Harvard Business Review*, January-February.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*, 27(9), 867-890.
- Kerbouche, M., Belmimoun, A., Bouhelal, F., & Imen, K. (2015). The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness (Algerian's Empirical

- Study of Small and Medium Enterprises). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 277-285.
- Kipley, D., & Lewis, A. (2009). The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*, 1(1), 1-26.
 - Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(1), 1-34.
 - Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
 - Lacoursiere, R., & Josee, ST-P. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires : Un alignement qui conduit à la performance. *Info PME Journal*, 12(2), 1-8.
 - Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say?. *Organizational research methods*, 9(2), 202-220.
 - Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1), 1-47.
 - Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management science*, 32(5), 514-538.
 - Linacre, J. M. (1999). Investigating rating scale category utility. *Journal of outcome measurement*, 3(2), 103-122.
 - Maktouf, M. B. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation responsable*, 5(2), 39-58.
 - Man, M. M. K. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management (18544223)*, 4(3).
 - Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63-78.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization science*, 3(2), 159-178.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Nath, D., & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), 43-61.
- Ngokevina, J. F., & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 89-98.
- Nunes, P. (2007). La créativité malade de la structure. *L'Expansion Management Review*, (3), 98-105.
- Ortega, E. M. P., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 73-80.
- Parnell, J. A., & Menefee, M. (1995). The business strategy-employee involvement contingency: the impact of strategy-participation fit on performance. *American Business Review*, 13(2), 90-99.
- Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1977). Information technology and organizational structure. *Pacific Sociological Review*, 20(2), 241-261.
- Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Reger, R. K., Duhaime, I. M., & Stimpert, J. L. (1992). Deregulation, strategic choice, risk and financial performance. *Strategic Management Journal*, 13(3), 189-204.
- Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56(3), 699-729.
- Sharifi, E. (2012). Strategic thinking; a practical view. *Ideal Type of Management*, 1(1), 71-84.
- Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person–organization fit perspective. *The Journal of psychology*, 144(2), 145-161.
- Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Valleray, A. (1988). Structure et efficacité de la fonction marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 3(2), 55-76.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Xu, S., Cavusgil, S. T., & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment. *Journal of international marketing*, 14(2), 1-31.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.

- Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic management journal*, 25(4), 365-383.
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). Part I: the evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *Management*, 16(4), 362-380.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.
- Zellars, K. L., & Fiorito, J. (1999). Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications. *Journal of managerial issues*, 11(1), 37-55.

CONFERENCES ET SEMINAIRES:

- Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business. 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19.
- Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool for SMEs, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 25-27 July.
- Mutonyi, S., & Gyau, A. (2013). *Measuring performance of small and medium scale agrifood firms in developing countries: Gap between Theory and Practice*. University of Copenhagen, World Agroforestry Centre, Nairobi, Selected Paper prepared for presentation at the 140th EAEE Seminar, "Theories and Empirical Applications on Policy and Governance of Agri-food Value Chains," Perugia, Italy, December 13-15.
- Sauvee, L. (2002). *Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance*. 5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, June.

LES DOCUMENTS DE TRAVAIL

- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*. Ghent University: Vlerick Leuven Gent Management School, (Working Paper).

- O'Shannassy, T. (1999). *Lessons from the evolution of the strategy paradigm*. RMIT Business, School of Management, (Working Paper).

LES PUBLICATIONS STATISTIQUES :

- Collection Statistiques. (2012). le premier recensement économique, office national des statistiques Alger.

-

LES DICTIONNAIRES:

- Cohen, E. (2000). Dictionnaire de gestion. édition La découverte, Paris.

LES SITES INTERNETS:

- Bertram, Dane. (2015). Likert Scales. poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert : 02/03/2015.

الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان

استبيان

لغرض دراسة دور الهيكل التنظيمي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحسين أدائها قامت الباحثة بوضع مجموعة من الأسئلة لنيل شهادة دكتوراه لسنة 2015، يرجى منكم الإجابة عنها و ذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، كما ونعلمكم بأن التعامل مع البيانات سيكون بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: التعريف بالعينة

- قطاع نشاط المؤسسة: صناعي تجاري خدماتي أخرى
- الإطار القانوني: عام خاص أخرى
- عدد العمال: من 50 إلى 249 أكثر من 250
- الجنس: ذكر أنثى
- السن: (30-21) سنة (40-31) سنة (50-41) سنة (51-فأكثر) سنة
- المستوى العلمي: نهائي بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه

ثانياً: متغيرات الدراسة

5 4 3 2 1

ت	مضمون الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	إستراتيجية المؤسسة: أولاً: الإستراتيجية المنقبة					
1	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص جديدة في السوق لتقديم خدمات أو منتجات جديدة					
2	تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات (خدمات) ذات جودة عالية					
3	تؤمن المؤسسة مستلزمات إنتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها (خدماتها)					
4	تزيد المؤسسة من نفقات البحث و التطوير و التسويق و ذلك لتطوير منتجاتها (خدماتها)					

ت	مضمون الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
5	المؤسسة قادرة على التغيير (ابتكار جديد/تكنولوجيا جديدة) لمواجهة التهديدات البيئية					
6	المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص التي تظهر في سوق المنافسة					
7	تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة					
	ثانيا: الإستراتيجية المدافعة					
8	تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها الحالية وتسعى إلى تطوير أخرى جديدة بعد التأكد من ربحيتها					
9	تكون المؤسسة دائما حذرة قبل دخول نشاطات جديدة وتتأكد من أنها مناسبة .					
10	تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار وإن كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغيير					
11	تتأكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بعناية قبل اعتمادها					
12	تسعى المؤسسة وبجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة					
13	تتجاهل المؤسسة التطورات التي تحدث خارج مجالاتها لحماية حصتها في السوق					
14	تتعامل المؤسسة مع الموردين على أساس السعر					
15	تقوم المؤسسة باستخدام العاملين ذوي المهارات العالية و المؤهلات العلمية					
16	تقوم المؤسسة بمراقبة نفقاتها و تكلفة الإنتاج					
	ثالثا: الإستراتيجية المحللة					
17	تحافظ المؤسسة على الاستقرار النسبي (التطوير المحدود) للمنتجات(الخدمات) التي تقدمها للزبائن					
18	تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها					
19	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات(خدمات) جديدة مع منتجاتها الحالية					
20	الدخول في أسواق جديدة و المحافظة على الأسواق الحالية					
21	زيادة نفقات البحث و التطوير لتطوير منتجاتها (خدماتها)الحالية أو الإبداع في منتجات جديدة					

ت	مضمون الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
	رابعاً: الإستراتيجية المستجيبة					
22	تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل					
23	تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون					
24	لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي					
25	لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة					
26	تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى					
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة: أولاً: الرسمية					
27	يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب					
28	إجراءات العمل واضحة و محددة يتبعها العمال في انجاز أعمالهم					
29	تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد و التعليمات و كذا القوانين في تنفيذ برامجها					
30	يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف الإدارة العليا					
31	يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير و المذكرات المكتوبة في الاتصالات المتبادلة فيما بينهم					
	ثانياً: المركزية					
32	الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تصدر القرارات					
33	لا يستطيع المدراء أو المسؤولين من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا					
34	ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرار بشأنها					
	يتم أخذ القرارات التالية عادة على مستوى الإدارة العليا (المالك أو المدير)					
35	توظيف العامل و تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين					
36	حل الخلافات العمالية الداخلية و طرد العمال					
37	العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة					

ت	مضمون الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
	ثالثا: التعقيد					
38	عملية عرض الآراء و الشكاوى إلى مجلس الإدارة تلقى صعوبة بسبب كثرة المستويات الإدارية					
39	تحتاج وظائف المؤسسة إلى معرفة متخصصة و مهارات عالية					
40	تتصف الأعمال بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات					
41	يلقى العاملون صعوبة في مناقشة رؤسائهم و عرض مشاكلهم نتيجة تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة					
42	تتوزع نشاطات المؤسسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها					
	فعالية المؤسسة: أولا الروح المعنوية					
43	يتمتع أفراد المؤسسة بروح معنوية عالية و لديهم معرفة بمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء					
44	يملك مدراء الأقسام مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم					
45	تقوم المؤسسة بمنح امتيازات لأفرادها من أجل خلق حالة ولاء عندهم					
	ثانيا: تأهيل العاملين					
46	تمتلك إدارة المؤسسة مهارات عملية و قدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع المؤسسات الأخرى مما ينعكس على حسن أدائها					
47	تقوم المؤسسة بتوفير الفرص لتنمية الموارد البشرية					
48	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم و قدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم					
	ثالثا: التخطيط و النمو					
49	تقوم المؤسسة بوضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفرادها					
50	تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف					
51	تسعى المؤسسة لتحقيق النمو في المبيعات و الأرباح					
52	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في عدد المنتجات الجديدة					

ت	مضمون الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
53	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في الإبداع و تطوير الأفكار					
54	تقوم المؤسسة باستعمال تكنولوجيا عالية في خطوط الإنتاج					
	رابعا: الثبات و الاستقرار و الكفاءة الإنتاجية					
55	للمؤسسة القدرة في المحافظة على مؤهلات العاملين و مهاراتهم					
56	للمؤسسة القدرة على زيادة حجم الإنتاج و إنتاجية العامل					
57	تقوم المؤسسة بالتجديد و التطوير في مختلف المهارات باستمرار مع ما يناسب الصناعة					
58	هناك ثقة مشتركة بين العاملين و الإدارة					
59	هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام اتصال فعال					
60	التغيرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة و يتعاملون معها بجدية					

الملحق (02): نتائج مخرجات SPSS20

الإستراتيجية
المنقبة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	7

الإستراتيجية
المدافعة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	9

الإستراتيجية
المحللة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	5

الإستراتيجية
المستحبة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	5

الهيكل الرسمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	5

الهيكل المركزي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,543	6

الهيكل المعقد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	5

الفعالية التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	18

الإستراتيجية المنقبة Statistiques

		تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص جديدة لتقديم خدمات أو منتجات جديدة	تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات (خدمات) ذات جودة عالية	تؤمن المؤسسة مستلزمات انتاجها من مصادر معروفة لضمان جودة منتجاتها (خدماتها)	تزيد المؤسسة من نفقات البحث والتطوير و التسويق و ذلك لتطوير منتجاتها (خدماتها)	المؤسسة قادرة على التغيير (ابتكار) جديد/تكنولوجيا (جديدة) لمواجهة التهديدات البيئية	المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص التي تظهر في سوق المنافسة	تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين و تعمل ضمن إستراتيجية تنافسية واضحة
N	Valide	73	73	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51	51	51
Moyenne		2,15	2,44	1,93	2,15	2,00	2,07	2,01
Ecart-type		1,232	1,213	1,147	1,232	1,143	1,058	1,173

الإستراتيجية المدافعة Statistiques

		تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها (خدماتها) الحالية و تسعى إلى تطوير أخرى جديدة بعد التأكد من ربحيتها	تكون المؤسسة دائما حذرة قبل دخول نشاطات جديدة و تتأكد من أنها مناسبة	تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار و إن كان ذلك على حياض السرعة اللازمة لإنجاز التغيير	تتأكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات و المعلومات التي تحصل عليها و يتم دراستها بعناية قبل اعتمادها	تسعى المؤسسة و بجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها عن طريق منتجات عالية الجودة	تتجاهل المؤسسة التطورات التي تحدث خارج مجالاتها لحماية حصتها في السوق	تقوم المؤسسة باستخدام العاملين ذوي المهارات العالية و المؤهلات العلمية	تقوم المؤسسة بمرافقة نفقاتها و تكلفة الإنتاج
N	Valide	73	73	73	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51	51	51	51
Moyenne		2,95	2,90	2,74	2,95	2,97	2,11	2,60	3,15
Ecart-type		1,442	1,271	1,405	1,383	1,354	,636	1,310	1,345

الإستراتيجية المحللة Statistiques

		تحافظ المؤسسة على الاستقرار (التطوير المحدود) للمنتجات (الخدمات) التي تقدمها للزبائن	تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات (الخدمات) التي تقدمها للزبائن و تحرص على تطويرها	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات (خدمات) جديدة مع منتجاتها (خدماتها) الحالية	الدخول في أسواق جديدة و المحافظة على الأسواق الحالية	زيادة نفقات البحث و التطوير لتطوير منتجاتها (خدماتها) الحالية أو الإبداع في منتجات (خدمات) جديدة
N	Valide	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51
Moyenne		4,40	3,18	3,59	3,40	3,40
Ecart-type		,493	1,171	,796	,493	,493

الإستراتيجية المستجيبة Statistiques

		تتنظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل	تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها و أساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون	لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين و لا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي	لا ترى المؤسسة مبررا للجهود و نفقات البحث و التطوير طالما أن هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة	تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى
N	Valide	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51
Moyenne		2,44	2,47	2,23	2,10	2,21
Ecart-type		1,067	1,094	,906	,785	,985

الهيكل الرسمي Statistiques

		يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب	اجراءات العمل واضحة و محددة يتبعها العمال في انجاز اعمالهم	تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد و التعليمات و كذا القوانين في تنفيذ برامجها	يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف ادارة العليا	يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير و المذكرات المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم
N	Valide	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51
Moyenne		3,97	3,62	3,88	4,10	4,10
Ecart-type		,816	1,174	,912	,670	,670

الهيكل المركزي Statistiques

		الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تصدر القرارات	لا يستطيع المدراء أو المسؤولين من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ قرار بشأنها	توظيف العامل و تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين	حل الخلافات العمالية الداخلية و طرد العمال	العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة
N	Valide	73	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51	51
Moyenne		4,10	4,29	3,89	3,52	3,56	3,40
Ecart-type		,710	,677	1,074	1,180	1,155	1,320

الهيكل المعقد Statistiques

		عملية عرض الأراء و الشكاوى إلى مجلس الإدارة تلقى صعوبة بسبب كثرة المستويات الإدارية	تحتاج وظائف المؤسسة إلى معرفة متخصصة و مهارات عالية	تنصف الأعمال بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	يلقى العاملون صعوبة في مناقشة رؤسائهم و عرض مشاكلهم نتيجة تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة	تتوزع نشاطات المؤسسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق و الاتصال فيما بينها
N	Valide	73	73	73	73	73
	Manquante	51	51	51	51	51
Moyenne		2,32	2,47	2,16	2,23	2,23
Ecart-type		1,079	1,094	,898	,890	,906

Analyse factorielle

الاستراتيجية المحللة Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,772	95,448	95,448	4,772	95,448	95,448
2	,171	3,426	98,874			
3	,056	1,126	100,000			
4	9,827E-17	1,965E-15	100,000			
5	-3,980E-17	-7,960E-16	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الهيكل الرسمي Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,745	54,904	54,904	2,745	54,904	54,904
2	1,376	27,514	82,418			
3	,549	10,982	93,399			
4	,330	6,601	100,000			
5	-2,171E-16	-4,341E-15	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée الفعالية التنظيمية

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,001	27,783	27,783	5,001	27,783	27,783
2	1,779	9,885	37,669			
3	1,432	7,958	45,627			
4	1,294	7,186	52,813			
5	1,216	6,757	59,570			
6	1,175	6,526	66,095			
7	,937	5,207	71,302			
8	,769	4,275	75,577			
9	,726	4,032	79,609			
10	,668	3,709	83,317			
11	,608	3,378	86,695			
12	,539	2,992	89,688			
13	,421	2,337	92,024			
14	,368	2,046	94,070			
15	,338	1,875	95,946			
16	,299	1,661	97,607			
17	,222	1,236	98,843			
18	,208	1,157	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		الاستراتيجية المحللة 1	الهيكل الرسمي 1
Rho de Spearman	الاستراتيجية المحللة 1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	,237*
		N	73
	الهيكل الرسمي 1	Coefficient de corrélation	,237*
		Sig. (bilatérale)	,043
		N	73

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,308 ^a	,095	,082	,95817213	2,237

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية المحللة 1

b. Variable dépendante : 1: الفعالية التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,815	1	6,815	7,423	,008 ^b
	Résidu	65,185	71	,918		
	Total	72,000	72			

a. Variable dépendante : 1: الفعالية التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية المحللة 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,143E-16	,112		,000	1,000
	الإستراتيجية المحللة 1	,308	,113	,308	2,725	,008

a. Variable dépendante : 1: الفعالية التنظيمية

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,337 ^a	,113	,101	,94828122	2,237

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكل الرسمي 1

b. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,154	1	8,154	9,068	,004 ^b
	Résidu	63,846	71	,899		
	Total	72,000	72			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية 1

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكل الرسمي 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,510E-16	,111		,000	1,000
	الهيكل الرسمي 1	,337	,112	,337	3,011	,004

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية 1

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,416 ^a	,173	,161	,91581722	2,234

a. Valeurs prédites : (constantes), التوافق²

b. Variable dépendante : التنظيمية الفعالية¹

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,451	1	12,451	14,845	,000 ^b
Résidu	59,549	71	,839		
Total	72,000	72			

a. Variable dépendante : التنظيمية الفعالية¹

b. Valeurs prédites : (constantes), التوافق²

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7,355E-008	,107		,000	1,000
التوافق ²	,537	,139	,416	3,853	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية الفعالية¹

Explorer

الإستراتيجية المحللة Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standardized Residual	,063	73	,200*	,986	73	,627

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الهيكل الرسمي Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standardized Residual	,061	73	,200*	,985	73	,526

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standardized Residual	,072	73	,200*	,979	73	,277

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملخص

إن التوجهات التي جاءت بها المدرسة الموقفية و التي تقوم على مبدأ عدم وجود طريقة مثلى موحدة في إدارة المنظمات، أجبرت هذه الأخيرة (المنظمات) إلى فهم العلاقات التفاعلية بين عناصرها الداخلية و بيئتها الخارجية، بما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة، لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها و هي النجاح في ظل تصميمها الخاص. فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) و فعالية المنظمة، و قياس مدى تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية، و ذلك في عينة تتكون من (73) مؤسسة متوسطة وكبيرة على مستوى الجزء الشمال الغربي للجزائر. من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في إطار التوافق (إستراتيجية/هيكل)، و أن المؤسسات تحقق أعلى فعالية من خلال هذا التوافق بعكس المؤسسات التي بدون توافق، على أساس أن المنظمة هي الإطار الذي تحدد ضمنه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، التوافق.

Résumé

Les directives qui ont été apporté par l'école de contingence et qui sont basées sur le principe de l'absence d'une méthode idéale et unifiée dans la gestion des organisations, elles ont forcé ces derniers (organisations) pour comprendre les relations interactives entre les parties internes et leur environnement externe, qui l'aide à prendre des décisions stratégiques et choisir les alternatives appropriées, le but ultime pour l'organisation est de chercher le succès à la lumière de sa propre conception. Cette étude est venue pour faire la lumière sur la relation entre la compatibilité (stratégie / structure) et l'efficacité de l'organisation, et de mesurer l'impact de cette compatibilité sur l'efficacité organisationnelle, et cela à travers un échantillon constitué de (73) entreprises moyennes et grandes, au niveau de la partie nord-ouest de l'Algérie, grâce à cette étude, nous avons déterminé qu'il y a une relation entre la stratégie et la structure organisationnelle dans le cadre compatibilité (stratégie / Structure), et que les institutions peuvent atteindre une plus grande efficacité grâce à cette compatibilité, contrairement aux institutions sans compatibilité, parce que l'institution est la base et le cadre qui a définit en son sein la stratégie pour atteindre ses objectifs.

Mots-clés: stratégie, structure organisationnelle, l'efficacité organisationnelle, compatibilité.

Abstract

The directions brought by the contingency school which is based on the principle of the absence of an ideal and unified way in managing the organizations, forced those organizations to understand the interactive relationships among its internal components and external environment; this helps it to make strategic decisions and choose the appropriate alternatives that the organization always seeks to achieve as a final goal which is success in light of its own design. This study came to shed light on the relationship between fit (strategy/structure) and organization's effectiveness, and to measure the impact of this fit on the organizational effectiveness, this will be done in a sample consists of (73) medium and large enterprises at the level of the north-western part of Algeria. Through this study, we determined that there is a relationship between strategy and organizational structure in the framework of fit (strategy/structure), and that the institutions achieve highest effectiveness through this fit contrary to the institutions that are without fit, on the basis that the institution is the framework in which it defines the strategy to achieve its goals.

Keywords: strategy, organizational structure, organizational effectiveness, fit.