

علاقة الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية -

بو هلال فاطيمة
طالبة دكتوراه جامعة معسكر
بوقلي زهرة
أستاذة محاضرة بجامعة معسكر

التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة
لتحقيق أهداف المنظمة¹.

الملخص:

و لذلك نجد أن المنظمة تسعى لإيجاد طريقة لاستخدام
هذه الإدارة الإستراتيجية، و معرفة تأثيرها على أداء
المنظمات، من خلال إعداد المنظمة لتكون مستعدة
لمواجهة مشكلات الرقابة، تقييم تنفيذ الإستراتيجية،
وتوفر المعلومات التي تتناسب مع البيئة من أجل فهم
طبيعة التغيير البيئي².

تبحث هذه الورقة البحثية في علاقة الإستراتيجية و
الهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة. من خلال
البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال وجد أن
المنظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تضع إستراتيجية
لها دون تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية و
الخارجية، و أحد أهم هذه العناصر الداخلية نجد الهيكل
التنظيمي و الإستراتيجية. و من خلال دراستنا هذه قمنا
باختبار العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و
كذا علاقتهما بالفعالية التنظيمية لمجموعة من المؤسسات
الاقتصادية، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط بين هذه
المتغيرات في المؤسسة الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإستراتيجية و
الهيكل التنظيمي و مدى علاقتهما بفعالية المؤسسة
الجزائرية، و في ضوء هذه الدراسة تم صياغة فرضيتين
رئيسيتين، عولجت إحصائيا من خلال برنامج (SPSS)،
كانت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية، و الفرضيات هي:

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ،
الفعالية التنظيمية ، الارتباط الخطي.

- توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و الهيكل
التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و الفعالية
التنظيمية و بين الهيكل التنظيمي و الفعالية في
المؤسسة الجزائرية.

1 - مقدمة:

2 - الأبعاد المختلفة في مفهوم الإستراتيجية

ظهرت الحاجة إلى تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية
بتغير بيئة الأعمال، من بيئة مستقرة إلى بيئة ديناميكية
سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف
بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية
المختلفة التي تواجهها المنظمات. فالإدارة الإستراتيجية

حسب **Gluck** هي سلسلة من القرارات و الأفعال

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر،
الطبعة الأولى، 1998، عمان، ص 2.

² Qihong Jiang, Tiorini Alis, 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, 2009. P1.

المحتمل أن تكون مزيجا من الاستراتيجيات المقصودة و الاستراتيجيات الطارئة⁷.

3 - النموذج الإستراتيجي المقترح

ذكر **Porter (1985)** أن الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية و هي قيادة التكلفة، و التمايز و التركيز⁸، يمكن أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجيات للهياكل من خلال مراقبة المشاكل التنسيقية و التقنية، و بالتالي سيكون من الأفضل اختيار واحدة من الإستراتيجيات من أجل تجنب نتيجة ضعف الأداء بسبب استخدام العديد من الأنشطة في الوقت نفسه⁹. حيث أكد **Porter (1980)** أن إستراتيجية التمايز تهدف إلى خلق منتج أو خدمة التي يرى العملاء بأنها فريدة من نوعها، و ذلك من خلال خلق ولاء العملاء وعدم مرونة السعر، هذه الإستراتيجية تبني الحواجز أمام دخول المنافسة، وتوفر هوامش أعلى، وتقلل من قوة المشتريين الذين يشعرون أنهم يفتقرون إلى منتجات بديلة مقبولة¹⁰. أما إستراتيجية التركيز فتسعى

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتخذ على ثلاث مستويات هي مستوى المنظمة ، مستوى وحدة الأعمال، و مستوى الوظائف³.

عرف **Chandler** الإستراتيجية على أنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف و الغايات"⁴ " **Ansof** الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها"⁵. عرفها **Andrews** على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (تحديد عناصر القوة و الضعف) ، و ما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات)⁶.

Mintzberg قدم وجهة نظر للإستراتيجية، حيث يرى أنه ليس من الضروري أن تكون استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، و عليه فإن الاستراتيجيات المحققة للمنظمة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) و التي هي استجابة غير مخططة لظروف غير متوقعة، و في معظم المنظمات من

⁷ جونز، جاريت، هيل، شارلز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 49.

-D. Joens et al. (2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York, p25.

⁸ Danny Miller, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988), pp. 280-283

- John A. Parnell and Michael Menefee, The Business Strategy- Employee Involvement Contingency: The Impact of Strategy-Participation Fit on Performance, American Business Review, Jun 1995, P 90.

⁹ Qihong Jiang, Tiorini Alis, 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,2009. P 13.

¹⁰ Danny Miller, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988), PP. 283-285.

³ سعد غالب ياسين ، الادارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، 1998، الرياض، المملكة السعودية، ص 209.

⁴ Chandler , Alfred , D. , (1962) " Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise " , Cambridge , mass: Mit press.P13 .

⁵ Ansoff , HT , Croporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, New York, P 100 .

⁶ Collic, D& Montgomery, C. " competing on Resource: strategy in the 1990 s, Harvard Business Review, July-Aug. 1995, p121.

الهيكل هو مجموعة الوظائف و العلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات¹³. يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ تنفيذ القرارات الإدارية¹⁴.

و يقصد أيضا بالهيكل التنظيمي الشكل التوضيحي الذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية فيها و خطوط العلاقات الهرمية و الوظيفية فيما بينها و الموارد البشرية و مواقع السلطة و غيرها¹⁵.

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

يعرف **Blau** الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء، ويتضمن هذا التعريف تقسيم العمل و التخصص و وجود رتب و تسلسل.

ويرى **Ivancevich and All (1989)**: أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، و وضع الأنظمة و الإجراءات و تحديد السلطة، فهو ينظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره إطار مكون من الوظائف و الوحدات و يوجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه **Robbins** بأنه "إطار يوضح كيفية تقسيم

لتوفير منتج أو خدمة لشريحة من السوق المختار، حيث تنقسم إلى تركيز على التكلفة المنخفضة و تركيز على التمايز، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فتحاول المنظمات زيادة الحصة السوقية من خلال تأكيد التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين. الخيارات الإستراتيجية للمنظمات غالبا ما تقتصر على إستراتيجية التركيز و ذلك لبناء ميزة تنافسية من خلال تطوير التكلفة المنخفضة أو التمايز¹¹.

4 - الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو بعد من أبعاد* المناخ التنظيمي، ويقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمرکز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات، كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية و تداخل العلاقات بينها¹².

1-4 - مفهوم الهيكل التنظيمي

¹¹ QiuHong Jiang, Tiorini Alis, 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, 2009. P 13.

* " المناخ التنظيمي هو المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة " Abelson et Field

" المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها " Forhand et Gelmer

"المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة أو هو مجموعة الخصائص التي يدرکها 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"

¹² محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، طبعة الأولى 2005، مصر، ص 331.

¹³ Jean pierre Detrie, Strategor politique général de l'entreprise Dunod, 1997, paris, p253.

¹⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 368.

¹⁵ معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2007، مصر، ص 868.

الانتماء ومدى استجابة المنظمة للمتغيرات، تم اقتراح ثلاث خصائص أو أبعاد رئيسية لوصف الهيكل التنظيمي وهي : التعقيد ، الرسمية ، و المركزية.

التعقيد: تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر هي: التمايز أو التقسيم الأفقي، التمايز الرأسي، و التمايز الجغرافي

- التمايز الأفقي يشير إلى عدد الأنشطة أو الوحدات و الوظائف و التخصصات المتنوعة فيها.
- التمايز الرأسي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءا من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى.
- التمايز الجغرافي يشير إلى مدى الانتشار و التوزيع الجغرافي لعمليات و أنشطة المنظمة.

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

الرسمية : يشير هذا البعد في الهيكل إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين و الأنظمة و الإجراءات في توجيه و ضبط سلوك الفرد و تصرفاته أثناء العمل، و كلما زاد الاعتماد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد، اتسم الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية.

المركزية: و تعني موقع و مكان اتخاذ القرارات في المنظمة¹⁹.

5- العلاقة الإستراتيجية-الهيكل

Chandler بين أن التغيير الإستراتيجي و التغيير التنظيمي مرتبطان في كل مرحلة من مراحل تطورها،

¹⁹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل الطبعة الأولى 1999 ، ص 73.

الأنشطة، و تجميعها و التنسيق بينها.¹⁶

و حسب **A.Desreumaux** الهيكل التنظيمي هو مجموعة منظمة و مرتبة في أي منظمة توزع أنشطتها و توجه سلوك أعضائها. و بالتالي فهو يوضح مجموعة من إجراءات و قوانين 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 ضروري في الوظيفة المعقدة في كل منظمة يتجسد في تقسيم و تنسيق المهام¹⁷.

ويعرفه **خليل الشماع** على أنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة و شبكات الاتصال فيها¹⁸.

و عليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة تستخدم لإنجاز و تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، و بوجود هيكل تنظيمي مناسب يتم وضع كل موظف في التخصص المناسب له مما يساعد على منع الازدواجية في العمل و ربط مابين الإدارات و الأقسام و بين رؤسائها و مشرفيها.

4-2- أبعاد الهيكل التنظيمي

ينتج عن القرارات الأربعة التالية و هي تصميم الأعمال و تجميع الأعمال و نطاق الإشراف و تفويض السلطة هيكل تنظيمي للمنظمة ، و من أجل تسهيل فهم علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى الأداء و الرضا الوظيفي و

¹⁶ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، طبعة أولى، 2006، الأردن، ص 145.

¹⁷ Jean Luc Charron et Sabine séparé, management DCGT, Dunod, Paris p 37.

¹⁸ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، طبعة أولى، 2011، الأردن، ص 144.

و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم. و يعرفها كل من **and Kast** و **Rosenzweig** على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو. يعرفها **Mahoney and Steers** على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع. و يعرفها **Seachore and Yuthman** على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة²⁴.

و نجد **وصفي الكساسبة (2011)** عرف الفعالية على أنها مدى تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، و تحسين عملياتها الداخلية، الحصول على الموارد النادرة من البيئة التي تعمل فيها²⁵.

كما و يقصد أيضا بالفعالية التنظيمية القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقيس العلاقة بين النتائج و عوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة²⁶، و منهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل²⁷.

6-1- نموذج الفعالية التنظيمية المعتمد

الفعالية التنظيمية كانت محل اهتمام في مجال نظرية التنظيم منذ إنشائها باعتبارها مجالا للتحقيق، فيمكن

فكل تغيير في الإستراتيجية يتبعه تغيير في هيكلها²⁰، في حين أكدا كل من **Hall and Salas** على أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، و بالتالي الهيكل هو الذي يؤثر على الخيارات الإستراتيجية²¹، و حسب **I. Ansof** فإن تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات يبين أن هناك علاقة تأثير متبادل بين الإستراتيجية و الهيكل²².

6- الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أهم ركائز نظريات المؤسسة، و هناك العديد من البحوث التي حاولت إعطاء و تحديد مفهوم لها مما شكل جدلا كبيرا بين الكتاب و الباحثين، و في الوقت نفسه استخلصوا أنه من الصعب قبول أي نظرية في مجال المنظمات لا تحتوي على مفهوم الفعالية التنظيمية و الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع لأداء المنظمات و الذي يحتوى على الأداء المالي و العملياتي.

حيث نجد أن العديد من الباحثين اختلفوا في وضع و تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية و منهم:

Freeman and Hannan عرفا الفعالية التنظيمية على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة²³، و حسب **Katz and Khan** الفعالية

التنظيمية هي مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية

²⁴ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص ص: 92-93.

²⁵ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2011، الأردن، ص 81.

²⁶ M. Marchesnay, La Strategie, edition OPU, 1988, Alger, p27.

²⁷ عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص 56.

²⁰ Chandler , Alfred , D. , (1962) " Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise ", Cambridge , mass: Mit press.

²¹ Hall , D.J., & Salas , M.A, "Les contraintes structurelles du processus stratégique," Revue Francaise vde gestion, 23, (1979), P10.

²² J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, Berti Edition, Alger, 2007, PP121-124.

²³ صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص: 9.

7- الدراسة الميدانية للعلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية

سنعالج الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، بدراسة عدة مؤسسات اقتصادية جزائرية.

• الإطار العام لمشكلة الدراسة

الهيكل التنظيمي يعتبر أداة تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق هدفها، و باعتبار أن هذا العنصر المهم في المؤسسة يرتبط ارتباط وثيق بالإستراتيجية كما أشار إليها **Chandler** ، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية و يتغير كلما تغيرت هذه الإستراتيجية، و بالتالي ستكون الدراسة شاملة للإستراتيجية في المؤسسة، الهيكل التنظيمي و الفعالية. ترتبط الإستراتيجية بمكونات البيئة الداخلية للمنظمة و هيكلها التنظيمي الخاص، و تبني إستراتيجية معينة يؤدي حتما إلى إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي و هذا ليكون هناك توافق بين هيكل المنظمة و إستراتيجياتها من أجل تحقيق أحسن أداء لهذه المنظمة.

و من خلال هذا تبرز مشكلة الدراسة لإيجاد علاقة الارتباط لهذين المتغيرين (الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي) و كذلك فعالية المؤسسة الجزائرية من خلال الأسئلة التالية:

-ما مدى وجود علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؟

-هل هناك علاقة بين الإستراتيجية و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل و فعالية المؤسسة الجزائرية؟

امتدت الحدود الزمانية في هذه الدراسة في توزيع الاستبانة و جمعها من المؤسسات مدة تقريبا شهرين، من 2015/04/20 إلى 2015/06/18 و اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، و عددها (32) مؤسسة متنوعة في النشاط، أما الدراسة البشرية فاقترت على عينة من المديرين و بدرجات وظيفية متفاوتة (مدير، نائب عن المدير في حالة غيابه).

• أسلوب الدراسة و أدواتها و العينة المختارة.

منهج الدراسة المستعمل هو الوصفي التحليلي، إذ يقدم هذا الأسلوب البيانات عن واقعها مبينا أسبابها و نتائجها،

Effectiveness , Public Productivity Review, Vol. 5, No. 2,(Jun., 1981), P 124.

وصفها بأنها متناوبة بين التحفيز و عدم الرضا، تليها موجة من الأفكار الجديدة²⁸.

• مدخل القيم المتنافسة

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات و الحصول على الموارد، و تطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث اعتمد

Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياسا²⁹، ثم جاءت دراسة كل من **Quinn and**

Rohrbaugh (1981; 1983) فيما يخص

التلخيص من مقاييس **Campbell** و التركيز على المتغيرات الأساسية³⁰، حيث يمكن فرزها وفقا لثلاث مجموعات من القيم المتنافسة و هي المرونة مقابل الرقابة، التركيز التنظيمي، الوسائل و الغايات.

و من نماذج الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل القيم المتنافسة نجد نموذج العلاقات الإنسانية (التركيز على الأفراد والمرونة: التماسك و الروح المعنوية و تنمية الموارد البشرية)، نموذج النظام المفتوح (التركيز على التنظيم و المرونة: النمو، و الحصول على الموارد)، نموذج الهدف العقلاني (التركيز على التنظيم و الرقابة: التخطيط و تحديد الأهداف و الإنتاجية و الكفاءة)، نموذج العملية الداخلية (التركيز على الأفراد و الرقابة: إدارة المعلومات و الاستقرار و الرقابة)³¹.

²⁸ Raymond F. Zammuto , A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness , The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4 (Oct., 1984), P 606.

²⁹ Campbell, J.P., , One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness , San Francisco, josseyBass (1977), P.38

³⁰ Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness , Public Productivity Review, Vol. 5, No. 2,(Jun., 1981), P 124.

³¹ Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Competing Values Approach to Organizational

لتحديد أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات الجزائرية و مدى علاقتها بالفعالية التنظيمية، تم الاعتماد على مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات و هي الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و هذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية، بالنسبة للإستراتيجية نجد كل من إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التكلفة الأدنى، و إستراتيجية التركيز، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي فنجد الرسمية، المركزية، و التعقيد.

دراسة العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

في المؤسسات الجزائرية.

جدول (01) علاقات الارتباط بين أبعاد الإستراتيجية و أبعاد الهيكل التنظيمي.

التمايز		التكلفة الأدنى		التركيز		الإستراتيجية الهيكل التنظيمي
sig	r	sig	r	sig	R	
0,000	0,97	0,000	0,97	0,000	0,98	الرسمية
0,000	0,91	0,000	0,91	0,000	0,98	المركزية
0,000	-	0,000	-	0,000	-	التعقيد
	0,88		0,88		0,96	

من خلال الجدول (01) تبين وجود علاقات ارتباط قوية بين الهيكل التنظيمي فيما يخص (الرسمية، المركزية، التعقيد) و الخيار الاستراتيجي فيما يخص (التركيز، التكلفة الأدنى، التمايز) و كلها طردية ما عدا بعد التعقيد للهيكل التنظيمي مع الخيار الاستراتيجي (التركيز، التكلفة الأدنى، التمايز) فكانت عكسية، و علاقات الارتباط هذه لها دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (sig) الاحتمالية (0,000) و هي أقل من قيمة α المعنوية و البالغة (0,05)، إذ تدل هذه النتيجة على أن كل بعد تنظيمي له دور في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الإستراتيجية (التركيز، التكلفة الأدنى، التمايز) و الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد).

• ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي و المتغير الهيكل التنظيمي

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و الجدول

و من جانب أدوات الدراسة فتم اعتماد المقابلات الشخصية و المصادر الرسمية فيما يخص جمع البيانات الخاصة بالاستبيان بالاعتماد في المتغير الأول على الإستراتيجية و في المتغير الثاني على الهيكل التنظيمي، و في المتغير الثالث على الفعالية التنظيمية، و قد تم ترقيم و إعادة ترميز الاستبيان، و بعد ذلك تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أما توزيع هذه الاستبانة و جمعها فقد تم توزيع (50) استبانة استبانة واسترجع منها (32) استبانة ما تمثله نسبة 64% من مجموع الاستبانات الموزعة.

• متغيرات الدراسة

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و

الهيكل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية و

الهيكل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أفادت الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و

بعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين

ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات المبينة تفاصيلها في

الجدول (01)، إذ تمثل إستراتيجيات (التركيز، التكلفة

الأدنى، التمايز) متغيرات فرعية للمتغير الرئيسي

الإستراتيجية، بينما مثلت (الرسمية، المركزية، التعقيد)

متغيرات فرعية للمتغير الرئيسي الهيكل التنظيمي، و من

ملاحظة الجدول (01) يتبين أن أبعاد الهيكل التنظيمي

أظهرت تسع (09) علاقات ارتباط إحصائية من أصل

(09) علاقات مع أبعاد الإستراتيجية و بما يشكل نسبة

(100 %) من مجموع العلاقات، و هذه القيمة تسمح

بقبول الفرضية الرئيسية و التي مفادها (توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية و الهيكل

التنظيمي في المؤسسات الجزائرية التي تم بحثها).

و لتعزيز هذه النتيجة و من خلال التحليل الإحصائي

للمتغيرات الفرعية التي تم بحثها ضمن المتغيرات

الرئيسية لهذه الفرضية تبين الآتي:

الأولى لهذا البعد، فيما احتلت الأبعاد المركزية و التعقيد المرتبتين الثانية و الثالثة بمعامل اختلاف يقدر بـ (0,242 ، 0,293) على الترتيب. و الجدول (03) التالي يبين ذلك:

جدول (03) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

المؤسسات الجزائرية				
الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
الرسمية	3,629	0,643	0,177	01
المركزية	3,281	0,794	0,242	02
التعقيد	2,818	0,828	0,293	03

• دراسة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي (إستراتيجية التكلفة الأدنى) و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل التنظيمي (الهيكل الرسمي) و الفعالية التنظيمية

الفرضية 1: « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.»

جدول (04): العلاقة بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية

الهيكل الرسمي		استراتيجية التكلفة الأدنى		التفسيري المفسر
Sig	r	Sig	R	
0,000	0,97	0,000	0,98	الفعالية التنظيمية

يبين الجدول (04) على وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,98 ، 0,97) على الترتيب، يمكن إرجاع هذه النتائج إلى كون المؤسسات التي تتبع هذا البعد الإستراتيجي (إستراتيجية التكلفة الأدنى) تبحث دائما عن تخفيض تكاليف الإنتاج للرفع من المردودية. كما أن المؤسسات رسمية التنظيم محل الدراسة تحاول دائما زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين عن طريق اعتمادها للقوانين و القواعد في ضبط سلوك الفرد و أفعاله، و تبحث دائما لأن تكون جميع عملياتها ضمن إطار رسمي من قواعد و قوانين.

(02) يوضح أن إستراتيجية التكلفة الأدنى احتلت المرتبة الأولى بمعامل اختلاف يساوي (0,136)، إذ يشير ذلك إلى إعطاء الأهمية الأولى من قبل هذه المؤسسات لبعد إستراتيجية التكلفة الأدنى، و جاءت إستراتيجية التمايز و التركيز بالمرتبتين الثانية و الثالثة بمعامل اختلاف يقدر بـ (0,175، 0,186) على التوالي.

و الجدول (02) التالي يبين ذلك:

جدول (02) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

المؤسسات الجزائرية				
الخيار الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
التمايز	3,763	0,660	0,175	2
التكلفة الأدنى	3,986	0,545	0,136	1
التركيز	3,535	0,657	0,186	3

أما فيما يخص ترتيب الأهمية بالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي، فالجدول (03) يوضح أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (0,177) بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مما يدل على إعطائها الأهمية H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

من خلال ما أظهره معامل الاختلاف الذي تم حسابه، حيث تبين أن المؤسسات الجزائرية تتبع إستراتيجية التكلفة الأدنى مع الهيكل الرسمي، سيتم دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين (دراسة العلاقة بين أكثر بعد استراتيجي سائد في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة و المتمثل في إستراتيجية التكلفة الأدنى و كذلك أكثر بعد تنظيمي سائد في المؤسسات محل الدراسة و المتمثل في الهيكل الرسمي) و علاقتهما بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، و الجدول (04) يبين النتائج التالية:

- 3-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، طبعة أولى، 2006، الأردن.
- 4-رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، الأردن.
- 5-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، 1998، عمان.
- 6-صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987.
- 7-عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، الإسكندرية.
- 8-عبد الملوك كزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة (85-100).
- 9-عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، 1988، طرابلس، ليبيا.
- 10-محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، طبعة الأولى 2005، مصر.
- 11-مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل الطبعة الأولى، 1999، الأردن.
- 12-وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2011، الأردن.
- 13-معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، مصر.

2- باللغة الأجنبية

- 14-Ansoff , HT , Croporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, New York.
- 16-Chandler , Alfred , D. , (1962) " Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise ", Cambridge , mass: Mit press.
- 17-Collic, D& Montgomery, C. " competing on Resource: strategy in the 1990 s, Harvard Business Review, July-Aug. 1995.
- 18-D. Joens et al. 2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York.
- 19-Danny Miller, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis

و نجد قيمة **Sig** قد بلغت **(0,000)** و هي قيمة أقل من قيمة α المعنوية و البالغة **(0,05)**، و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية و بين الهيكل الرسمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

خاتمة:

تهدف هذه الورقة البحثية الى دراسة الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و علاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. و قد شملت دراستنا جانبين، الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حيث حاولنا أن نتعرف على المؤسسة الجزائرية من حيث خياراتها الإستراتيجية و بنائها لهيكلها التنظيمي ومدى علاقتها بالفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة و قد تبين أن هناك علاقة ارتباط لهادين المتغيرين مع الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

و من خلال بحثنا نخلص إلى جملة من النتائج أهمها:

*تؤكد المؤسسات الجزائرية على وجود علاقات قوية و طردية بين الإستراتيجية المطبقة و بين الهيكل التنظيمي المعمول به لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

*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، كما تؤكد أيضا على إستراتيجية التكلفة الأدنى.

*هناك علاقة بين الهيكل الرسمي و الفعالية في المؤسسات محل الدراسة، كما أن هناك علاقة بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.

المراجع

1- باللغة العربية

- 1-أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، طبعة أولى، 2011، الأردن.
- 2-جونز، جاريت، هيل، شارلز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Fit on Performance, American Business Review, Jun 1995.
- 25-M.Marchesnay, La Strategie, edition OPU, 1988, Alger.
- 26-Qiuhong Jiang, Tiorini Alis, 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,2009.
- 27-Raymond F. Zammuto , A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness , The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4 (Oct., 1984).
- 28-Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness , Public Productivity Review, Vol. 5, No. 2,(Jun., 1981).
- and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).
- 20-Hall , D,J., & Salas , M,A, "Les contraintes structurelles du processus stratégique," Revue Francaise vde gestion, 23, (1979).
- 21-J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, Berti Edition, Alger, 2007.
- 22-Jean Luc Charron et Sabine séparé, management DCGT, Dunod, Paris.
- 23-Jean pierre Detrie, Strategor politique général de l'entreprise Dunod, 1997, paris.
- 24-John A. Parnell and Michael Menefee, The Business Strategy- Employee Involvement Contingency: The Impact of Strategy-Participation