

*Dirassat & Abhath*

The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث

المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*

*ISSN : 1112-9751*

دور المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي

-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-

The role of alignment between strategy and organizational structure in  
strategic performance - a practical study in Algerian banks -

كمال منصوري

إلهام منصوري

Kamel Mansouri

Ilhem Mansour

جامعة محمد خيضر بسكرة Université Mohamed Khider de Biskra

ilhem37@live.fr

kamelmansouri@yahoo.com

تاريخ القبول : 2018-09-03

تاريخ الاستلام : 2018-07-30

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى اختبار دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 118 إطار بالبنوك الجزائرية. وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، كما أن للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الاستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من موارد المؤسسة وعوامل المحيط الخاصة، بينما عوامل المحيط العامة ليس لها أثر على الأداء الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:**

المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، موارد المؤسسة، عوامل المحيط الخارجي، الأداء الاستراتيجي.

تصنيف JEL:M31

**Abstract:**

The present research focused on the study of the role of the alignment between the strategy and the organizational structure of the Algerian banks. To do this, we used the questionnaire to collect the data needed for this research. This is a questionnaire that was distributed to 118 executives of Algerian banks.

We used the SPSS statistical analysis program to analyze the data and verify our assumptions. We concluded at the end of this research that the alignment between the strategy and the organizational structure contributes significantly to achieving a good strategic performance of Algerian banks. This means that the alignment between the strategy and the organizational structure has a big role to play in achieving a good strategic performance because of the influence of the resources of the company and the factors particular of the environment. This is not the case with general environmental factors that have no influence on strategic performance. We also concluded that demographic variables have nothing to do with significant differences in alignment between strategy and organizational structure.

**Key words:**

Alignment between strategy and organizational structure, corporate resource, external environmental factors, strategic performance.

Jel Classification Codes :M31

## 1 مقدمة:

ولتحقيق هذه الغاية فإن على المؤسسة تبني مفهومها استراتيجيا في عملياتها ينطلق من وجوب تواءم هذه الاستراتيجيات مع هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع مواردها وقدراتها. ولذلك يمكن القول أن التغيير في عوامل المحيط يجعل المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل أحد التحديات الاستراتيجية التي تواجه قيادة المؤسسة في سعيها لأجل البقاء والنمو.

أ. اشكالية الدراسة وعناصرها: إن وضعية البنوك الجزائرية لا تختلف كثيرا عن باقي المنظمات الجزائرية، فمع تزايد حدة المنافسة من جانب البنوك الأجنبية أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار، لأن البنوك في البلدان المتقدمة تؤمن أن جودة الخدمة للمستفيد منها هي سر النجاح وضمان للبقاء، وهذا ما لا يلاحظ وللأسف بالنسبة للخدمات التي تقدمها الكثير من البنوك الجزائرية. وبما أن المحيط الذي تعيش فيه البنوك الجزائرية يتميز بحركية وعدم ثبات كنتيجة للتغير السريع في مكوناته، لهذا يفترض بها الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معه لتضمن بقائها، وذلك باختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات ويتلاءم مع متطلبات الاستراتيجية المطبقة. وبنفس الكيفية أي تغيير في الاستراتيجية يفرض إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي. حيث من المتوقع أن يكون واقع تطبيق المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى عدم وعي المسيرين لمفهوم المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الاستراتيجي،

تعيش المؤسسات اليوم في محيط يتميز بالتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة التي تؤثر على بقائها واستمراريتها. هذا المحيط بعوامله الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، المنافسة.....، وما تفرزه من فرص أو تهديدات ذات علاقة بالتغيرات الداخلية كالموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وغيرها من الأمور، هي التي تحدد مدى إستفادة المؤسسات من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات.

إن تفاعل المؤسسة مع محيطها يعد شرطا أساسيا لبقائها واستمراريتها، وأن الاستجابة لتغييراتها والتكيف معها يحتم على المؤسسة اختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات. وقد بين كل من Thompson et Strickland أن لكل مؤسسة محيط تنظيمي خاص بها، وأن لكل استراتيجية عوامل نجاح خاصة بها يؤدي التعامل معها بشكل يتواءم مع الهيكل التنظيمي إلى تحقيق أداء عالي. وبما أن الهيكل التنظيمي يربط أنشطة المؤسسة ومواردها المختلفة مع بعضها البعض فقد أصبح من الضروري أن يكون مصمما وفقا لمتطلبات الاستراتيجية المطبقة من قبل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يتأثران بمدى التغير في عوامل المحيط، لهذا يتوجب على المؤسسة تغيير الاستراتيجية وتعديل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة لتحقيق أهدافها، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة الأمر الذي يفرض على المؤسسة البحث عن ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والديمومة في السوق.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمواءمة بين "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية 01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 07: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.

– الفرضية الفرعية 08: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية.

وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى الآتي: ماهو دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في البنوك الجزائرية؟

يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى إشكاليات جزئية يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

– ما المقصود بالمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي ؟

– ما الدور الذي تلعبه المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية؟

ب. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

– تسليط الضوء على أهمية الأداء الاستراتيجي في مواجهة المنافسة.

– تحليل مفهوم المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأبعاد قياسها.

– الوقوف على واقع المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى فهم الإطار لها.

– كشف العلاقة بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الإطار.

– تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

ت. فرضيات الدراسة: يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- الفرضية الفرعية 09: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.
- الفرضية الفرعية 10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية.
- الفرضية الفرعية 11: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.
- الفرضية الفرعية 12: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية.
- ث. متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل: المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي: يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال موارد المؤسسة وعوامل المحيط الخارجي كالاتي:
- موارد المؤسسة: هي مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية، الهيكلية (التنظيمية) والعلائقية- طبقا للمسببات الأساسية للقيمة ودعم القدرة التنافسية.
- عوامل المحيط الخارجي: وتنقسم إلى عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة:
- عوامل المحيط العامة: هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.
- عوامل المحيط الخاصة: هي مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية، الهيكلية (التنظيمية) والعلائقية- طبقا للمسببات الأساسية للقيمة ودعم القدرة التنافسية.
- عوامل المحيط الخارجي: وتنقسم إلى عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة:
- عوامل المحيط العامة: هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.
- عوامل المحيط الخاصة: هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة.
- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي: ويتفرع عنه أربع أبعاد فرعية هي:
- البعد المالي: يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك.
- بعد الزبائن: هو البعد الذي يركز على تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق.
- بعد العمليات الداخلية: هو البعد الذي يهدف لتحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها.
- بعد التعلم والنمو: هو البعد الذي يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.
- ج. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إدارات المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ببسكرة، بنك التنمية المحلية BDL بباتنة، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بباتنة، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك CNEP بسطيف، البنك الخارجي الجزائري BNA بسطيف)، فهم مسئولون عن تحقيق الأداء الاستراتيجي. وقد تم توزيع 118 استبيان على أفراد العينة، وتم استرداد 93

- تأثر معظم الباحثين ممن تناولوا علاقة المواءمة بدراسة chandler ذات البعد التاريخي في تتبع عمل المؤسسة وسلوكها.
- إن الانتقال من استراتيجية معينة إلى استراتيجية أخرى يصاحبه عدد من التغيرات، التي تظهر من خلال استخدام المنظمات لأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.
- وقد شكلت فكرة مواءمة الإستراتيجيات والهياكل والعمليات قضية أساسية في الإدارة الإستراتيجية ونظريات المنظمة، لما لها من أهمية كبيرة في كسب ميزات تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء،
- وأشار جواد وآخرون إلى وجود علاقة تبادلية تفاعلية تؤيد المواءمة، ودعموا توجهاتهم بما يلي:
- إن علاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية لا تتسم بالاستقرار فضلا على أنها غير محسومة.
- إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هي نتيجة للحالة التي يحددها و يحكمها الموقف.
- إن هذه العلاقة ترابطية متداخلة.
- لذلك تصف الإستراتيجية أفكار المنظمة وفلسفتها ورؤيتها المستقبلية والتي ترغب في إيجادها في أذهان زبائنها. ويشكل الهيكل التنظيمي ترجمة حقيقة لهذه الفلسفة والأفكار والرؤية. وإن درجة المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي تمثل درجة الواقعية في ترجمة الإستراتيجية التي ترسم الخطوط الأساسية لتشكيل الهيكل التنظيمي وتصميمه<sup>iii</sup>.

استبيان منها 3 استبيانات تم استبعادها بسبب عدم الاجابة على كل الأسئلة. فكان 90 استبيان صالح لإجراء عملية التحليل، أي كان معدل الاسترداد 76.27%.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة: وقد تراوح معامل صدق الاستبانة بين (0.395 و 0.799) في حين بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.913) مما يدل على تميز الاستبانة بالصدق والثبات. مما جعلنا على ثقة بصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

## 2 المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي:

1.2. مفهوم المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي: تعد المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي محور لنقاشات فكرية عديدة والجدلية حول تبعية أي منهما للآخر. حيث ظهرت دراسات تؤيد تبعية الهيكل التنظيمي للإستراتيجية في المؤسسة أو العكس والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي لا يكون تابعا بشكل مطلق بل متبوعا في أحيان كثيرة، فقد تتبع الإستراتيجية الهيكل التنظيمي، و جاء الاتجاه الأخير ليحسم الموقف بقبوله لكلا الاتجاهين، إلا أن ذلك قد لا يكون بالضرورة مسألة نهائية تحكم المواءمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي باعتبارهما علاقة تفاعلية تبادلية.

وتعود الأسباب لتناول علاقة المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي من خلال درجة التنوع ونوع الهيكل التنظيمي إلى مايلي<sup>ii</sup>:

خطط العمل التي تقام في المدى القصير. وأكد أن المواءمة الاستراتيجية يجب أن تكون عملية تكرارية. كما يؤكد Henderson و Venkatraman بأن المواءمة الاستراتيجية هي عملية تأقلم مستمرة وضرورية للمؤسسة<sup>viii</sup>، ويعتمدان في ذلك على افتراضين أساسيين:

- أن الأداء الاقتصادي مرتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الاستراتيجية بين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذها.
- افتراض أن المفهوم أساساً ديناميكي.

مما سبق يتضح أن معظم الباحثين يرون أن المواءمة تعتبر مفتاح العمليات في المؤسسة يجب أخذه بعين الاعتبار عند تبني التسيير الإستراتيجي، لكون المواءمة الاستراتيجية هي مواءمة الاستراتيجية والهيكل للمحيط، ومن جهة مواءمة الاستراتيجية والهيكل لموارد المؤسسة<sup>ix</sup>. وهذا ما أكدته summer حيث بين أن نمو وبقاء المنظمة يكمن في المواءمة وذلك من خلال مواءمة الكفاءات الداخلية المتميزة مع محيطها (العناصر الخارجية)، أما العناصر الداخلية فهي التي تؤثر على مواءمة التنظيم، وهي تشمل متغيرات: ك رأس المال، العمليات، والهيكل التنظيمية. وأما العناصر الخارجية فهي تشمل المتغيرات كإختيار المنتجات، الأسواق والموردين.

2.2 التصنيف المفاهيمي للمواءمة: يقسم Miles et Snow المواءمة إلى داخلية وخارجية. فالمواءمة الخارجية هي التطابق بين المؤسسة ومحيطها، في حين أن المواءمة الداخلية هي الهيكل التنظيمي، نظم التسيير والفكر الإداري.

فلقد أصبحت أهمية المواءمة في تحسين الأداء التنظيمي مسألة معترف بها، وقد نوقشت على نطاق واسع فكرة المواءمة بين بعدين تنظيميين أو أكثر وتم التأكيد من دورها في تحسين أداء المؤسسة<sup>iv</sup>.

وتعتمد فكرة المواءمة على الفرضية الأساسية التي تنص على أن التشكيلات (configurations) داخل الصناعة، التي تركز على توافق عناصر الاستراتيجية والهيكل (على المستوى الداخلي والخارجي) ستحقق مستوى أداء أعلى من تلك التي لا تقوم بذلك<sup>v</sup>.

وقد قدم Venkatraman عدة تصورات للدلالة على المواءمة وهي<sup>vi</sup>: معدل mediation، توسط moderation، انحراف profile deviation، تطابق matching، وذلك بالتركيز على المقاربة الساكنة التي ترى بأنه يمكن اختبار وقياس المواءمة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية. ومع ذلك، فقد اعترف Venkatraman بمحدودية دراسته مؤكداً أن مختلف المقاييس لا تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الديناميكية للمواءمة وبين أنه لا يمكن اعتبار المواءمة مهمة لحظية بل هي مهمة ديناميكية، ويفسر ذلك لكونه لا يوجد تنظيم يحقق مستوى مواءمة مثالي بل كل منظمة تسعى للوصول إلى ذلك المستوى.

وحسب Miles et Snow يشير مصطلح المواءمة لإمكانية المؤسسة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وسير العملية<sup>vii</sup>، وأكد أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة ديناميكية تهدف لمواءمة المنظمة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليا.

وهذا ما ذهب إليه Cigtrf في تعريفه للمواءمة الاستراتيجية بأنها العملية القائمة في الزمن، وأدرج

وقد أضفى Angelier الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ونظر إليه من الجانب الكلي، حيث اعتبر أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.<sup>xi</sup>

وفي نفس السياق يعبر Cokins عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية.<sup>xii</sup>

ويقدم Bourguignon تعريفاً للأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث مفاهيم أساسية هي:<sup>xiii</sup> الأداء نتيجة، الأداء فعل (عمل)، الأداء تفوق (نجاح).

– حيث يقاس الأداء "نتيجة" من خلال مقارنة النتائج بالهدف المحدد، بمعنى آخر أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة. وهذه المقاربة هي المعتمدة حتى الآن في مراقبة التسيير، فيتم الاعتماد في قياس الأداء المالي على عدة معايير منها: المردودية، الربحية، الانتاجية، العائد على الأصول، الكفاءة.

– إذا كان الأداء "نتيجة" محصلة للفعل، فالأداء "فعل" يتحقق بوجود الإمكانيات، العمليات، المهارات ونوعية اليد العاملة التي تحقق النتائج. بعبارة أخرى الأداء "فعل" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

– وأخيراً الأداء "تفوق" (نجاح) يتحقق من خلال رضا الفاعلين والأطراف الداخلية والخارجية

أ. مواءمة الموارد: تتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على النظرية القائمة على الموارد (RBV) resource-based view وأعمال Porter حول سلسلة القيمة. يرى Barney أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها. كما ذهب أيضاً Rumelt أن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة، ولهذا على المنظمة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد لأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي.

ب. مواءمة المحيط: يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجهها للخارج، حيث يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات. إن معظم الكتابات حول الخيار الاستراتيجي، تؤكد على أن للمحيط آثار على استراتيجيات المؤسسة، ولكن مع التركيز على دور المسيرين في تحديد التوجه الاستراتيجي.

### 3 الأداء الاستراتيجي

#### 1.3 مفهوم الأداء الاستراتيجي:

من المنظور الاستراتيجي يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع – حاضراً ومستقبلاً – ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. حيث يشير Hoffman و Famster إلى أن الأداء الاستراتيجي يعد أحد المؤشرات المهمة لتميز المنظمات على منافسها لكونه يعبر عن كفاءة المنظمة في انجاز فعاليتها المختلفة.<sup>x</sup>



تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، الزبائن والعاملون. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة.

أ. البعد المالي: يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك<sup>xvi</sup>.

ب. بعد الزبائن: لقد أكد كل من Kaplan وAtkinson على أهمية هذا المحور في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق. تستطيع المؤسسة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها.

ت. بعد العمليات الداخلية: يركز مسير و المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها، المتوازن فبالإضافة إلى اهتمامه بالعمليات المتواجدة فهو يسلط الضوء على العمليات الجديدة التي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات جديدة وخدمات تلي الرغبات المستقبلية للزبائن.

ث. بعد التعلم والنمو: يهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمرين

للمنظمة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق.

حسب هذا التعريف فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. بعبارة أخرى يغطي حسب Camron تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي تتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقاً من الوسائل والعمليات والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ الأهداف، كما قد يعالج بمدى دنو المؤسسة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل وبالتالي مدى نجاح استراتيجيتها تصوراً وممارسة.

وهو بذلك يعتبر دالة لكافة أنشطة المنظمة. وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه<sup>xiv</sup>.

مما سبق نستطيع تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه: "تضافر مجهودات فريق العمل الاستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية والداخلية بها"<sup>xv</sup>. بمعنى أن الأداء الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الداخلية (الموارد والمهارات) والبيئة الخارجية (الزبائن، المورد، ...) مقارنة بالمنافسين.

2.3 قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات مقياس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. والجدول رقم (01) يوضح كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الضروريين للبقاء. في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون<sup>xvii</sup>.

#### 4 عرض وتحليل النتائج

##### 1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة 1 الجدول رقم

الانحراف المعياري	التعليق	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.81043	عال	2.4778	الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
0.74619	متوسط	3.2222	موارد المؤسسة
0.77088	عال	2.1111	عوامل المحيط العامة
0.90332	عال	2.3556	عوامل المحيط الخاصة
0.89499	عال	2.0889	الأداء الاستراتيجي
0.92280	عال	2.1889	البعد المالي
0.99392	متوسط	2.3630	بعد الزبائن
0.95177	متوسط	2.7556	بعد العمليات الداخلية
0.93909	عال	2.2889	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فكانت النتائج كالتالي:

— كان الوسط الحسابي لموارد المؤسسة 3.2222، أما الانحراف المعياري 0.74619 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بالموارد متوسط، وبما أن الانحراف المعياري

أ. التحليل الوصفي للموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

كان الوسط الحسابي بالنسبة للموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي 2.4778 والانحراف المعياري 0.81043، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.6, 1.8] فهذا دليل على وجود موائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي عالية بالبنوك الجزائرية، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على

- أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط العامة 2.1111، أما الانحراف المعياري 0.77088، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط العامة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط الخاصة 2.3556، أما الانحراف المعياري 0.90332، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط الخاصة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط الخاصة 2.7556، أما الانحراف المعياري 0.95177، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي للمجال [3.4, 2.6]، فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط الخاصة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط الخاصة 2.2889، أما الانحراف المعياري 0.93909، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط الخاصة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- ب. التحليل الوصفي للأداء الاستراتيجي:  
الوسط الحسابي بالنسبة للأداء الاستراتيجي 2.0889 والانحراف المعياري 0.89499، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى المجال [2.6, 1.8] فهذا دليل على وجود أداء استراتيجي عال بالبنوك الجزائرية، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فكانت النتائج كالتالي:
- كان الوسط الحسابي للبعد المالي 2.1889، أما الانحراف المعياري 0.92280، وبما أن الوسط الحسابي ينتهي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بالبعد المالي
- أ. اختبار علاقة الارتباط: سيتم دراسة واختبار صحة الفرضيات التي تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ نستخدم معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة
- 2.4 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الارتباط بين كل من أبعاد المواومة بين  
الاستراتيجية والهيكل التنظيمي(موارد  
المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل  
المحيط الخاصة)، وأبعاد الأداء الاستراتيجي)  
البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات  
الداخلية، بعد التعلم والنمو)

الجدول رقم 02: معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة مجتمعة

المواومة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	البيان	
0.654**	Corrélation	الأداء الاستراتيجي
0.000	Sig	
90	N	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(02) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل(المواومة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع(الأداء الاستراتيجي) بلغ 0.654 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وهذا يعني أن المواومة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الأولى: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواومة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية مرفوضة،

ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواومة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

الجدول رقم 03: معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة

المحيط عوامل الخاصة	عوامل المحيط العامة	موارد المؤسسة	البيان	
0.599**	0.380**	0.498**	Corrélation	البعد المالي
0.000	0.000	0.000	Sig	
90	90	90	N	
0.561**	0.267**	0.391**	Corrélation	بعد الزبائن
0.000	0.011	0.000	Sig	

90	90	90	N	
0.540**	0.268**	0.482**	Corrélation	بعد العمليات الداخلية
0.000	0.011	0.000	Sig	
90	90	90	N	
0.395**	0.090**	0.519**	Corrélation	بعد التعلم والنمو
0.000	0.397	0.000	Sig	
90	90	90	N	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (03) مايلي:

– الفرضية الفرعية 4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو، للبنوك الجزائرية مرفوضة.

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة على العموم بين بعد موارد المؤسسة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة موارد المؤسسة بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين بعد عوامل المحيط العامة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، عند مستوى دلالة 0.000، 0.011، 0.011 وهي كلها أقل من 0.05، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو عند مستوى دلالة 0.397 وهي أكبر من 0.05.

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 6: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 7: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة

- وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية ،  
مرفوضة.
- ونقبل الفرضية الفرعية 8:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو، للبنوك الجزائرية، مقبولة
3. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة على العموم بين بعد عوامل المحيط الخاصة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة عوامل المحيط الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية 9: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية ، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 11: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية ، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 12: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ولاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول التالي:

الجدول رقم 04: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

متغير الدراسة المستقل	معامل الارتباط R	قيمة T المحسوبة	قيمة T النظرية (الجدولية)	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
المواءمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	0.626	7.530	1.987	0.000	0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04): يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين 'المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

الجدول رقم 05: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	موارد المؤسسة	عوامل العامة	المحيط الخاص	عوامل المحيط الخاصة
البعد المالي	قيمة T المحسوبة	5.089	3.743	4.630
	قيمة T النظرية (الجدولية)	1.987	1.987	1.987
	مستوى الدلالة المحسوب	0.000	0.000	0.000
	مستوى الدلالة المعتمد	0.05	0.05	0.05
بعد الزبائن	قيمة T المحسوبة	3.569	2.071	5.391
	قيمة T النظرية (الجدولية)	1.987	1.987	1.987
	مستوى الدلالة المحسوب	0.001	0.041	0.000
	مستوى الدلالة المعتمد	0.05	0.05	0.05
بعد العمليات الداخلية	قيمة T المحسوبة	5.481	2.467	3.686
	قيمة T النظرية (الجدولية)	1.987	1.987	1.987
	مستوى الدلالة المحسوب	0.000	0.016	0.000
	مستوى الدلالة المعتمد	0.05	0.05	0.05
بعد التعلم والنمو	قيمة T المحسوبة	5.741	0.591	2.214
	قيمة T النظرية (الجدولية)	1.987	1.987	1.987
	مستوى الدلالة المحسوب	0.000	0.556	0.029
	مستوى الدلالة المعتمد	0.05	0.05	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بها السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها.

— من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عال، ويمكن تفسير ذلك بحرصها على توجيه الجهود الجماعية لإطاراتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومحاولة التكيف مع تغيرات المحيط.

— أكدت نتائج الدراسة أن الاهتمام بالبعد المالي للبنوك الجزائرية عال، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تلتزم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المساهمة في تحسين النتائج المالية.

— أوضحت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد الزبائن غير كاف، ويمكن تفسير ذلك أنها لا تدرك أن الوصول لأعلى درجات إرضاء الزبائن يؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين، بالإضافة على أن تلبية رغبات زبائنهم ينعكس على بقاءها واستمراريتها في السوق.

— أكدت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد العمليات الداخلية غير كاف، ويمكن تفسير ذلك لعدم إدراكها بأن مثل هذه العمليات تسمح بتحقيق أهداف البنوك سواء المالية أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات وخدمات جديدة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يعنى رفض جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى. ما عدا الفرضية رقم 08 التي تنص: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو" فإنها مقبولة، لكون قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

#### ب. تفسير النتائج:

— من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك الجزائرية تحرص على تحقيق علاقات قوية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لإدراكها أن ذلك سيحقق لها مستوى أداء عالي.

— توصلت الدراسة إلى أن اهتمام البنوك الجزائرية بمواردها غير كاف، ويمكن تفسير ذلك لعدم إدراكها بأن الاختلاف في أداء المؤسسات التي تزاوّل نفس النشاط يفسر بامتلاكها لتلك الموارد، إضافة لعدم إدراكها بأن إمتلاكها لمثل هذه الموارد سيحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي الحصول على ربح أكبر يضمن لها الاستقرار والنمو.

— بينت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط العامة والخاصة غير كاف، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تدرك تأثير هذه العوامل عليها بصورة إيجابية أو



الهيكل التنظيمي على أساس الاستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى يكون الهيكل قادر على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانات المتاحة للمؤسسة. ويتم ذلك بدراسة عناصر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومعرفة أثرها على الأداء الاستراتيجي.

إن دراسة هذا الموضوع أوضح عدة حقائق، وأبرز نقاط سلبية تعاني منها البنوك الجزائرية، والتي تعتبر مثالا عن ما تعانيه بقية المنظمات الجزائرية والتي يتم تصفيتها وخصوصيتها على التوالي بسبب قدرتها على المنافسة، وهذا يدل على قصر نظر متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي. فصحيح أن الإدارة الجزائرية فن لكنها علم أيضا وهذا ما لا يدركه المسير في المؤسسة الجزائرية والذي يعتبر منتج جامعات جزائرية، فهذه الأخيرة عليها إعادة النظر في مخرجاتها والقيام بتغذية عكسية.

#### 6 هوامش:

– توصلت نتائج الدراسة إلى أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعث التعلم والنمو عال، ويمكن تفسير ذلك لإدراك البنوك أن هذا البعد يهدف لتوجيه الموظفين نحو التطوير والتحسين المستمر اللازمين لبقاء البنوك في المنافسة. إضافة إلى اقتناعها بأن تنمية مهارات موظفيها يؤدي لفهم رغبات الزبائن وبالتالي خلق القيمة لهم.

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقدم الباحثين جملة من التوصيات:

- على البنوك الجزائرية الاهتمام أكثر بعوامل المحيط، وذلك باستحداث قسم أو وحدة إدارية تكون مسؤولة عن متابعة التطورات والتغيرات الحاصلة للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
- ضرورة قيام البنوك بعقد دورات تدريبية للإطارات لتعريفهم بمضمون الترابط بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثر المواءمة بينهما على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

#### 5 الخاتمة:

ركزت الدراسة على بيان التكامل الموجود بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بحيث يتم إعداد

<sup>iii</sup>: شاكر تربي، الأمين إسماعيل: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2001، ص 52.

<sup>i</sup>: Thompson A.A et Strickland A.J: Strategic Management Concept and Cases, Boston Mc Hill, New York, 2005.

<sup>ii</sup>: جواد، شوقي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، عمان، 2010، ص 7.

<sup>xiv</sup>: طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل محمد صبيحي، إدريس:  
الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل-دار وائل  
للنشر، 2007، ص478.

<sup>xv</sup>: محمد محمود، يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء  
المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،  
القاهرة، 2005، ص112.

<sup>xvi</sup>: kaplan, Ret Norton, D.;, **The balanced scorecard-  
measure that drive performance**, Harvar Business  
Review, vol70, N01, January-February 1992, p61.

<sup>xvii</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الإستراتيجية لقياس  
الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،  
مصر، 2006، ص10.

<sup>iv</sup>: Jouirou, N et Kalika, M: **Les dynamiques de  
l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-**, sur le  
site [aim.asso.fr](http://aim.asso.fr)

<sup>v</sup>: Gregory, Tyge Payne: **Strategy and structure  
configurations an examination of fit and  
performance**, thesis of Business Administraion, in Texas  
Tech University, 2001, p86.

<sup>vi</sup>: Venkatraman: **The Concept of fit in strategy  
Research-Toward Verbal and Statistical  
Correspondence**, Academy of managment review,  
volume4, N°3, 1989, p423.

<sup>vii</sup>: Raymond E. Miles, Charles C. Snow: **Organizational  
Strategy, Structure, and Process**, article Published by the  
Academy of Management Review ,Vol. 3, No. 3, Jul., 1978,  
pp. 546-562.

<sup>viii</sup>: Jouirou, N et Kalika, M: **Les dynamiques de  
l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-**, sur le  
site [aim.asso.fr](http://aim.asso.fr).

<sup>ix</sup>: Stanley ,Kavale: **The connection between strategy  
and structure**, article publié dans la revue International  
Journal of Business and Commerce, Vol. 1, No. 6: Feb  
2012, pp 60-70.

<sup>x</sup>: أحمد سليمان محمد، الجرجيري: تحسين الأداء الاستراتيجي  
للمنظمة الاستراتيجية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع  
البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر انموذجا)- دراسة  
تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة  
الجاهزة في محافظة نينوى-، مجلة كلية الإدارة و  
الاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس، 20 يغداد، 12، ص226.

<sup>xi</sup>: عبد المللك، مزهودة: دور وأهمية التسيير في تحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم  
الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة  
باتنة، 1998، ص87.

<sup>xii</sup>: أحمد سليمان محمد، الجرجيري: مرجع سابق، ص226.

<sup>xiii</sup>: Movahedkhah, M et Pascal, Barillot et Daniel, Thiel:  
**Modèle Conceptuel Causal de la performance de  
systèmes industriels**, article publié sur le site  
[www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/  
movahedkhah.pdf](http://www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf).