

أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة

د. كربوش محمد

د. بوهلال فاطمة

د. بلميمون عبد النور

جامعة معسكر - الجزائر -

جامعة معسكر - الجزائر -

جامعة معسكر - الجزائر -

kerbouche81@gmail.com

fatimabouhelal@gmail.com

aymendoc13@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة. ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وجدنا أن هناك علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي (المركزي) و عملية صنع القرارات الإستراتيجية (العقلانية) في المنظمة، و أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ذات التنظيم المركزي له تأثير موجب على العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي. الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، عملية صنع القرار الإستراتيجي.

Absract

This paper Aimed at identifying the impact of the organizational structure on the strategic decision-making process. Through our Applied study, we found that there is a positive relationship between organizational structure (centralization) and strategic decision-making process (rationality) in the organization.

Key words: strategy, organizational structure, strategic decision-making

مقدمة:

عملية التحليل البيئي هي عملية دائمة و مستمرة حتى تكون المنظمة في وضع تنافسي متميز، والقرار الإستراتيجي المناسب للمنظمة يمثل أفضل بديل لها يمكن أن تستعمله في تحقيق رسالتها و أهدافها، التي تم رسم حدودها وفق الرؤيا الإستراتيجية لمستقبل هذه المنظمة، فتحقيق النجاح الإستراتيجي يكون من خلال اعتماد القرارات الإستراتيجية المناسبة في جميع المستويات، ومن خلال توافق كل من الأهداف و الخطط الإستراتيجية و الإمكانيات في ظل قرار إستراتيجي مناسب مع عوامل البيئة الداخلية و بالتركيز على الهيكل التنظيمي باعتباره أحد هذه العوامل تصل المنظمة إلى قمة النجاح الإستراتيجي.

إشكالية البحث

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 انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم، حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص، 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 وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية:

- يرتبط الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي مع عملية صنع القرار الإستراتيجي.
- يوجد تأثير قوي للهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الإستراتيجي.

هدف الدراسة

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد أهم المتغيرات التنظيمية و الإستراتيجية و التي تساهم في بناء الإطار النظري لأثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الإستراتيجي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان أن الهياكل التنظيمية وعمليات صنع القرارات الإستراتيجية مترابطة فيما بينها، ويجب أن تكون مكتملة في العديد من الطرق لضمان أداء جيد في ظل الظروف الصعبة.

منهج الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث اخترنا إتباع المنهج الوصفي و الاستنتاجي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، القرار الاستراتيجي و كذا الهيكل التنظيمي أما في الجانب التطبيقي فقمنا بإجراء مسح عن طريق العينة، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي، كما استعنا ببعض الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات.

خطة الدراسة

بناء على طرحنا للإشكالية و أهداف الموضوع سنقوم أولاً بدراسة الإطار النظري للإستراتيجية، القرار الإستراتيجي، ثم الهيكل التنظيمي. أما في العنصر الثاني فنتطرق فيه إلى الجانب التطبيقي حيث سنقوم بصياغة النموذج، و ذلك من خلال حصر العلاقة التي تربط عملية صنع القرارات الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي، ثم نقوم بجمع المعطيات ودراسة مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على أبعاد عملية صنع القرارات الإستراتيجية والمتمثلة في العقلانية، التفاعل، والتوكيدي (Assertiveness)، وهذا باستعمال تقنية التحليل الانحداري.

1. الإطار النظري

إن الانطلاقة من حقيقة أن المنظمات موجودة لتلبية احتياجات البيئة، فإن هذه الأخيرة (البيئة) هي الأخرى مصدر الحياة لكل المنظمات¹، و في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، كظهور التكنولوجيا المتقدمة، العولة، والمنافسة المحلية والعالمية الشديدة و غيرها من عوامل عدم التأكد البيئي، فإن المنظمات مُلزَمة لمواجهة هذه التحديات، و هذا ما أثبتته المدرسة الموقفية التي سعت إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة و بيئتها الخارجية، فأنصار هذه المدرسة سعوا إلى تحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر في قرارات تصميم الأعمال، وبالتالي تحديد المتغيرات و الأبعاد البيئية بما يساعد المنظمة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها، لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها و هي النجاح في ظل تصميمها الخاص، كل هذه التحديات تدفع بالمنظمة لضرورة الاستجابة لهذه التغيرات لكي تتمكن من البقاء والنمو.

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 نوعا من الترابط والتوافق بين الهيكل التنظيمي والخيار الإستراتيجي، ما ينطبق على مقولة Chandler "الهيكل يتبع الإستراتيجية"²، بحيث نجد أن هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات في الإستراتيجية³.

و من أجل تغطية هذه المتغيرات فقد تم تناول الإستراتيجية من حيث مفهومها، كل من

(1962) Chandler، (1972) Child، (1979) Mintzberg، وحددوا الإستراتيجية كوسيلة لإنشاء

الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، وتخصيص الموارد، حيث عرف (1962)

⁴ Chandler الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المؤسسة، واعتماد

¹ Hodge, B.; Anthony, W., **Organization Theory A strategic Approach**, 4th edition., Allyn and Bacon, 1991.

² Roberte. J, **Organisation de l'entreprise : performance et croissance**, Economica, Paris, 2008.

³ Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, **Principes économiques de stratégie**, 1^{ere} édition, Deboeck, Paris, 2011.

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

المقررات من الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. واستنادا إلى مفاهيم جل الباحثين حول الإستراتيجية فيمكننا تعريفها على أنها القرارات التي تنطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف و خطط المؤسسة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية و تقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة. وعملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المنظمة ينتج عنها عملية صياغة الإستراتيجية وصولا إلى تحديد القرار الإستراتيجي، الذي نجده يتعلق بكيان التنظيم الإداري والبيئة المحيطة و يتم اتخاذه في قمة الهرم التنظيمي، حيث تم تحديد مفهوم القرار الإستراتيجي مجموعة من المفكرين من بينهم⁵ D. Miller(1987)،⁶ Mintzberg (1973)،⁷ Mintzberg & Quinn(1991)،⁸ J.F.Dhenin(1998)،⁹ Macmillan, H. Tampoe, M, (2000)، إذ يعرف Mintzberg (1973) القرارات الإستراتيجية على أنها قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة¹⁰.

وحسب D. Miller(1987) تشمل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأنشطة الاجتماعية، فضلا عن المعرفة التي تشكل المداولات والإجراءات وتفاعلات مديري اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث مثل هذه القرارات قد تشمل استراتيجيات سوق المنتج، والالتزامات المالية الكبرى، وسياسات الإنتاج و توظيف الطبقة العليا¹¹، و في العديد من الأدبيات النظرية و على رأسهم D. Miller(1987) الذي ذكر أن هناك ثلاثة

5 Miller, D., **Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance**, Academy of Management Journal 1987. Vol. 30. No. 1.

6 Mintzberg. H. **Strategy making in three modes**, California Management Review, 16(3): 1973, 44-56.

7 Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1991). **The strategic process. Concept, context, cases**. New York Irwin.

8 Dhénin, J.-F., & Fournier, B. (1998). **50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**: Bréal.

9 Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). **Strategic management, process, content and implementation**: Oxford University Press.

10 Mintzberg. H. **Strategy making in three modes**, California Management Review, 16(3): 1973, 44-56.

11 Miller, D., **Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance**, Academy of Management Journal 1987. Vol. 30. No. 1.

أبعاد متعددة الأوجه من عملية صنع القرارات الإستراتيجية: العقلانية، التفاعل، والتأكيد و بخصوص المؤسسات العقلانية فانه يرى انها ذات توجه مستقبلي¹².

و من جانب آخر نجد أن من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة هو الهيكل التنظيمي، و قد تم تحديد مفهوم هذا الأخير مجموعة من المفكرين من بينهم (1962) A.Chandler، (1974) P.F.Drucker، (1977) P.N.Khandwalla، (2008) Livian، إذ يعرف (1974) P.Drucker الهيكل بأنه مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف و غايات المنظمة¹³، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد الهيكل التنظيمي مذ تلك التي حددها (1947) Weber و هي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، و رسمية القواعد و الإجراءات¹⁴، وتلك التي حددها كل من¹⁵ (1988) Miller،¹⁶ Hatch (1997)،¹⁷ (2001) Daft،¹⁸ (2015) Kerbouche، ومن حصيلة هذه دراسات يمكننا القول أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات و التي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد، والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية، حيث تحدد هذه الأبعاد نوع الهيكل فيما إذا كان عضويا أم آليا استنادا إلى رأي (1997) Hatch، أو هيكلا مختلطا كنوع من أنواع الهيكل التنظيمي الذي يقع

12 Miller, D., **Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance**, Academy of Management Journal 1987. Vol. 30. No. 1.

¹³ Soutenain J. & P. Farcet, **Organisation et Gestion de L'entreprise**, Berti Edition, Alger, 2007.

¹⁴ Hatch, M., **Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives**, Great Britain, 1997.

¹⁵ Miller, D., **Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications**, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).

¹⁶ Hatch, M., **Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives**, Great Britain, 1997.

¹⁷ Daft, R., **Organization Theory and Design**, 7th edition, south – western college publishing of thomson learning .U.S.A, 2001.

¹⁸ Kerbouche.M & Belmimoun.A & Bouhelal.F & Kerroucha.I, **The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness: (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises)**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6 No 2, March 2015.

بين الهيكل الآلي و الهيكل العضوي استنادا إلى رأي (Burns & Stalker (1961 حيث ذكر أنه يوجد أنظمة إدارية تجمع بين خصائص الآلية وخصائص العضوية¹⁹.

2. الإطار التطبيقي

لتحديد أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الإستراتيجي، سنقوم بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية معسكر ، سيدي بلعباس و تلمسان، و سنتبع مجموعة من الخطوات المتمثلة في:

1.2. أدوات الدراسة و اختيار العينة

تم اعتماد المقابلات الشخصية و المصادر الرسمية فيما يخص جمع البيانات الخاصة بالاستبيان بالاعتماد في المتغير الأول على الهيكل التنظيمي و في المتغير الثاني على عملية صنع القرار الإستراتيجي، 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 وجمعها فقد تم توزيع (40) استبانة واسترجع منها (31) استمارة ما تمثله نسبة 77.5% من مجموع الاستمارات الموزعة.

2.2. متغيرات الدراسة

لتحديد المتغيرات الإستراتيجية والهيكلية الهامة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، ركزنا على متغيرين ولكل متغير لديه متغيرات فرعية كما هو مبين في الجدول (01) أدناه. ولقياس هذه المتغيرات لقد 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)²⁰.

¹⁹ Burns, T. & Stalker, G., **The Management of Innovation**, London, tavistock Puplication, 1961.

²⁰ Brown, J. D, **Likert items and scales of measurement?**, Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15(1) 10-14, March 2011.

الجدول رقم (01): متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية
عملية صنع القرار الإستراتيجي	العقلانية
	التفاعل
	التوكيدي
الهيكل التنظيمي	الرسمية
	المركزية
	التعقيد

مصدر: من إعداد الباحثان

3.2. تحليل الاعتمادية

الهدف هو التحقق من وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، أي إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذا تم إستخدامها في فترة زمنية أخرى²¹.

تم حساب معامل الاتساق كرونباخ ألفا للبنود الخاصة بمتغيرات الدراسة. و الجدول رقم (02) يبين نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

تعد معاملات الثبات الواردة في الجدول رقم (02) مقبولة في الدراسات الإدارية و السلوكية إذ أن الحد الأدنى المقبول هو (0,60) حسب ما جاء به (Mudisk, et al, 1990: 89).

و استنادا إلى (Eun Jin Hwang, 2005) فإن (Schuessler, 1971) يعتبر أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0,60)، و حسب (Hair et al., 1998 : 135) فإن تقديرات معاملات الثبات بين (0,60) و (0,70) تمثل الحد الأدنى المقبول لتقديرات الثبات، وعليه نجد (Eun Jin

²¹ Robert F.DeVellis, **Scale Development : Theory and Applications**, SAGE Publications, Third Edition, London, 2012.

Hwang, 2005) قد حدد معامل الثبات ألفا كرونباخ من (0,60) أو أعلى مقبولة في الدراسات²². و استنادا إلى (Lance et al (2006)²³ فإن كل من (McAllister and Bigley (2002) 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 (Nunnally (1978). و أكد (Rothbard and Edwards (2003)²⁴ استنادا إلى (Nunnally (1978) أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0,70) فهو مقبول جدا و دالا إحصائيا. و أكد عودة و ملكاوي(1987) استنادا إلى المحمدي(2011)²⁵، أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0.53) فهو يعد كافيًا للبحث الذي يعتمد الاستبانة كأداة له.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

الهيكل التنظيمي			عملية صنع القرار الإستراتيجي			متغيرات الدراسة
التعقيد	المركزية	الرسمية	التوكيدي	التفاعل	العقلانية	نوع الاختبار
0,811	0,830	0,776	0,981	0,917	0,915	Cronbach-Alpha

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

²² Eun Jin Hwang, **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, 2005.

²³ Charles E. Lance & Marcus M. Butts & Lawrence C. Michels, **The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say?**, Organizational Research Methods, Volume 9 Number 2 April 2006.

²⁴ Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. , **Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. Personnel Psychology**, 56 , 2003, obal , Summer.

²⁵ 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.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن ألفا كرونباخ التي توصلنا إليها تتطابق مع الحد الأدنى لألفا كرونباخ المقبولة في الدراسات الإدارية و السلوكية.

4.2. دراسة قياسية لعملية صنع القرار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي

1.4.2. ترتيب الأهمية لمتغير عملية صنع القرار الإستراتيجي

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة لعملية صنع القرار الإستراتيجي الخاصة بـ D.Miller(1987) (العقلانية، التفاعل، التوكيدي)، وسنعمد في ترتيب هذه الأهمية على معامل الاختلاف الذي يعتمد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (03) يوضح معاملات الاختلاف وترتيب الإستراتيجيات.

الجدول رقم(03): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير لعملية صنع القرار

الإستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإستراتيجية
1	0,146	0,618	4,212	العقلانية
2	0,220	0,826	3,752	التفاعل
3	0,587	1,383	2,354	التوكيدي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن بعد العقلانية احتل المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (0,146) بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، مما يدل على إعطائها الأهمية الأولى لهذا البعد، حيث يؤكد D.Miller(1987) أن المؤسسات العقلانية هي ذات توجه مستقبلي من خلال بناء إستراتيجيات واضحة وهذا ما يضمن لها البقاء و الاستمرارية.

2.4.2. ترتيب الأهمية لمتغير الهيكل التنظيمي

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي الخاصة بـ Hatch(1997) (الرسمية، المركزية، التعقيد). وسنعمد في ترتيب هذه الأهمية أيضا على معامل الاختلاف، و الجدول رقم (04) يوضح معاملات الاختلاف و ترتيب الأبعاد الهيكلية.

الجدول رقم(04): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي

الأبعاد الهيكلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الرسمية	3,890	0,854	0,219	2
المركزية	4,053	0,699	0,172	1
التعقيد	2,703	0,974	0,360	3

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن بعد المركزية احتل المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (0,172) بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، مما يدل على إعطائها الأهمية الأولى لهذا البعد، و ما يمكن قوله أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يطغى عليها الطابع المركزي.

3.4.2. دراسة العلاقة بين عملية صنع القرار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي

اعتمادا على معامل الاختلاف في ترتيب الأهمية بالنسبة لعملية صنع القرار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تتبع العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي مع الهيكل المركزي، وبالتالي سنحاول دراسة مدى وجود علاقة إرتباطية من عدمها ما بين العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي والهيكل المركزي، و ذلك باستعمال معامل الإرتباط سبيرمان (Spearman)، و هذا وفق الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي والهيكل المركزي 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 العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي والهيكل المركزي في المؤسسة الجزائرية.

H_1 : توجد علاقة ارتباط بين العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي والهيكل المركزي في المؤسسة الجزائرية. و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5 % عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \right| > t_{(n-2)}^t$$

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 الارتباط بين المتغيرين و الملخص في الجدول رقم (05) التالي:

جدول رقم (05): العلاقة بين العقلانية و الهيكل المركزي

العقلانية		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P-Value	معامل الارتباط سبيرمان (r)	
0,001	0,576	الهيكل المركزي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية بين عملية صنع القرار الإستراتيجي من خلال بعد العقلانية والهيكل التنظيمي من خلال بعد المركزية، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,576)، و علاقة الارتباط هذه لها دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (sig) الاحتمالية (0,001) وهي أقل من قيمة α المعنوية و البالغة (0.05)، إذ تدل هذه النتيجة على أن المركزية لها دور في تحديد عملية صنع القرار الإستراتيجي لبعدها العقلانية في المؤسسات التي تم بحثها، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض فرضية العدم و قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ارتباط بين العقلانية و الهيكل المركزي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. و نتيجتنا تتوافق مع النتائج التي توصل إليها كل من Milier & Toulouse(1986) و D.Miller(1987)، حيث أظهرت نتائج دراستهما عدد كبير من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين عملية صنع القرار الإستراتيجي (العقلانية) والهيكل التنظيمي (المركزية)، وهذا من أجل تهيئة الظروف للابتكار وبالتالي النجاح.

4.4.2. أثر بعد المركزية للهيكل التنظيمي على بعد العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يهدف هذا المحور إلى دراسة أثر بعد المركزية للهيكل التنظيمي على بعد العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. و من أجل ذلك سنحاول بناء النماذج القياسي التالي:

-النموذج القياسي: العلاقة بين الهيكل المركزي و العقلانية في عملية صنع القرار الإستراتيجي

و النموذج القياسي يُكتب على الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i, i = \overline{1,34} \quad (1)$$

حيث:

Y_i : متغير العقلانية في عملية صنع القرار الإستراتيجي للمؤسسة i

X_i : متغير الهيكل المركزي للمؤسسة i

وباستعمال طريقة المربعات الصغرى تم تقدير المعادلة (1)، وذلك باستخدام برنامج SPSS على النحو التالي :

$$Y_i = 3,542 \times 10^{-16} + 0,538 X_i \quad (0,000) \quad (3,438) \quad (2)$$

$$R^2 = 0,29 \quad F\text{-Statistic} = 11,821 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,002 \quad DW = 1,688$$

و لدراسة صلاحية معالم النماذج سنستعمل اختبار استودنت الذي يعتمد على الفرضية التالية:

H_0 : المعلمة ليست لها معنوية إحصائية.

H_1 : المعلمة لها معنوية إحصائية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_j}{SE(\hat{\beta}_j)} \right| > t^t_{(n-k)}$$

حيث تمثل t^c قيمة استودنت المحسوبة أما t^t تمثل إحصائية استودنت الجدولة 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 يمكننا كذلك اتخاذ القرار باستعمال القيمة الإحصائية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض H_0 و نقبل H_1 عندما تكون القيمة الإحصائية أقل من 0,05

من خلال المعادلة المقدرة رقم (2)، نلاحظ أن إحصائية استودنت المحسوبة للثابت و الموجودة ما بين قوسين تساوي (0,000) للنموذج 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:

$$Y_i = 0,538 X_i \quad (3,438) \quad (3)$$

$$R^2 = 0,29 \quad F\text{-Statistic} = 11,821 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,002$$

من خلال قيم المعادلة (3) نلاحظ أن:

- معامل التحديد R^2 للنموذج يساوي (0,29)، وهذا معناه أن الهيكل المركزي يشرح مقدار 29 % من العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل النموذج.
- قيمة استودنت المحسوبة الموحدة ما بين قوسين في المعادلة (3) تساوي (3,438) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يقودنا للقول أن المعلمة (الميل) مقبول إحصائياً، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل المركزي و العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسة، أي أن هناك تأثير إيجابي للهيكل المركزي على العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي و النتيجة التي توصلنا إليها تتطابق مع دراسة (Milier & Toulouse, 1986) و (D. Miller, 1987)، حيث يؤكد هذا الأخير على ضمان التكامل بين عناصر الهيكل التنظيمي و عملية صنع الإستراتيجية.

- قيمة الميل في المعادلة (3) تساوي (0,538) و التي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في الهيكل المركزي سيؤدي إلى تغير في العقلانية بمقدار (0,538) بشكل طردي.

5.4.2. قوة و نجاعة النموذج

سنقوم بدراسة قوة و نجاعة النموذج من خلال ثلاث نقاط :

- **القدرة التفسيرية للنموذج :** من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج هي 29 % وهي نسبة مقبولة.

- **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 (11,821) للنموذج، وهي أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة والتي تساوي (4,18) عند درجة حرية (1،29)، وبالتالي نقول أن النموذج المتحصل عليه مقبول إحصائياً.

- **التوزيع الطبيعي للبواقي :** من أجل التحقق من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، استخدمنا اختبار كولموجوروف (Kolmogorov) والذي يعتمد على الفرضية التالية:

H_0 : البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويكون القرار على النحو التالي:

نقبل H_0 و نرفض H_1 عندما تكون القيمة الاحتمالية لإحصائية كولموجوروف (Kolmogorov) أكبر من 0,05 . والجدول رقم (06) يلخص اختبار Kolmogorov :

جدول رقم (06): اختبار إعتدالية البواقي للنموذج

اختبار كولموجوروف	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية P-Value
النموذج	0,180	31	0,20

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (0,20) للنموذج 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 للنموذج.

خاتمة

بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و كذا عملية صنع القرار الإستراتيجي، مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مجموعة من

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وجدنا أن هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وعملية صنع القرار الإستراتيجي باعتبار أن المؤسسات محل الدراسة هي الإطار الذي تتحدد ضمنه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا البحث استطعنا التوصل إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- تؤكد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على أهمية المركزية في العمل.
- تؤكد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على أهمية العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي في العمل.
- ترتبط العمليات المركزية في المؤسسة بعلاقات إيجابية مع العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسات التي تم بحثها.
- هناك تأثير إيجابي للهيكل المركزي على العقلانية لعملية صنع القرار الإستراتيجي.

قائمة المراجع:

- Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, Principes économiques de stratégie, 1^{ère} édition, Deboeck, Paris, 2011.
- Brown, J. D, Likert items and scales of measurement?, Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 15(1) 10-14, March 2011.
- Burns, T. & Stalker, G., The Management of Innovation, London, tavistock Puplication, 1961.
- Chandler, Alfred. D., Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge , mass: Mit press, 1962.
- Charles E. Lance & Marcus M. Butts & Lawrence C. Michels, The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say?, Organizational Research Methods, Volume 9 Number 2 April 2006.
- Daft, R., Organization Theory and Design, 7th edition, south – western college publishing of thomosn learning .U.S.A, 2001.
- Dhénin, J.-F., & Fournier, B. (1998). 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise: Bréal.
- Eun Jin Hwang, 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, 2005.
- Hatch, M., Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives, Great Britain, 1997.

- Hodge, B.; Anthony, W., Organization Theory A strategic Approach, 4th edition., Allyn and Bacon, 1991.
- Kerbouche.M & Belmimoun.A & Bouhelal.F & Kerroucha.I, The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness: (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises), Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6 No 2, March 2015.
- Miller, D., Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).
- Miller, D., Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance, Academy of Management Journal 1987. Vol. 30. No. 1.
- Mintzberg. H. Strategy making in three modes, California Management Review, 16(3): 1973, 44-56.
- Robert F.DeVellis, Scale Development : Theory and Applications, SAGE Publications, Third Edition, London, 2012.
- Roberte. J, Organisation de l'entreprise : performance et croissance, Economica, Paris, 2008.
- Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. , Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. Personnel Psychology,56 , 2003, obal , Summer.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1991). The strategic process. Concept, context, cases. New York Irwin.
- Soutenain J. & P. Farcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Berti Edition, Alger, 2007.
- Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). Strategic management, process, content and implementation: Oxford University Press.
- 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.