

اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية

The impact of the organizational dimension of culture on the implementation of strategy in the enterprise: case study of some Algerian industrial medium enterprises

علاء الدين خبابة

جامعة سطيف 1، الجزائر

kalovfaj@gmail.com

ملخص :

يهدف هذا البحث إلى إبراز اثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، والذي يمكن أن يظهر في شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي و الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها ثم الولوج إلى الهيكل التنظيمي ومكوناته و كذا مفهوم الإستراتيجية و كيفية تشكيلها. ومن أجل التوسع أكثر في هذا البحث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية ، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، من أجل إبراز دور اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية، ثم الخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، البعد التنظيمي للثقافة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الفاعلية.

Abstract:

This research aims to highlight the impact of the organizational dimension of the culture on the implementation of the strategy in the enterprise, which can appear in the form of a relationship between organizational structure and performance within the organization, through on the concept of organizational culture and its dimensions, access to the organizational structure and its components and as well as the strategic concept and how it formed.

In order to more expansion in this research we have conducted a field study on a group of Algerian industrial medium institutions, where they were dropped the theoretical side on the practical side, in order to highlight the role of the impact of the regulatory dimension of culture on the implementation of the strategy, then get out the necessary results and recommendations.

Keywords: Enterprise culture, organizational dimension of culture, organizational structure, strategy, implementation of the strategy, performance.

تمهيد: لقد أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي فأصبحت تؤثر فيه وتتأثر به، وذلك من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص) والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتهديدات). وفي نفس الوقت تزايد وعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية. ولما كانت الاستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "إخضاع وتشكيل البيئات" وكذلك "فن بناء الميزات التنافسية" وهي أيضا "فن إدارة التغيير" وهي على تعدد تعاريفها "أداة أو وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة"، فإنه من أجل تنفيذ أية إستراتيجية كانت لا بد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا وخارجيا. خلال تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، تواجه المؤسسة على المستوى الخارجي بيئة جد منقلبة قد يصعب في كثير من الأحيان السيطرة على عناصرها، لكن الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في العمل على مواجهة هذه تهديدات الخارجية وتقلباتها؛ في حين تواجه على المستوى

أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
الداخلي جملة من التناقضات والصراعات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة نتيجة انتماء هؤلاء إلى ثقافات وبيئات مختلفة ولكونهم يعيشون في أوساط اجتماعية متباينة هي الأخرى، عندئذ تستعمل المؤسسة ثقافتها لحل هذه المشاكل الداخلية وتجاوزها.

تمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في سائر المنظمات، وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمة وكيفية انجاز المهام . فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، ذلك أن أداء المنظمات والعاملين فيها و تطورهما يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل و خارج المنظمة، يأتي على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة.

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة؟

على ضوء هذا السؤال تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

هناك تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على فاعلية المؤسسة.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة؛
- التعرف بالدور المهم الذي يمثله الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؛
- إبراز أثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة؛
- معرفة مدى استغلال المؤسسات محل الدراسة للبعد التنظيمي للثقافة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز دور البعد التنظيمي للثقافة في تنفيذ الإستراتيجية.

1 - الثقافة التنظيمية و أبعادها

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع، الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها. إذ تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل.

الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها. فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

1.1 - مفهوم الثقافة

- يصف Pettigrew الثقافة على أنها "تسيج اجتماعي تعبيرى" مثل نسيج جسم الإنسان الذي يربط بين العظام، التي تمثل هيكل المؤسسة بالعضلات التي تعبر عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛ بمعنى الثقافة تمثل القوة الحيوية للمؤسسة، روح الجسم الحي؛¹

- أما اوتشي Ouchi يرى الثقافة على انها تقاليد ومناخ للعمل للمؤسسة التي تمتلك قيم ومعتقدات؛²

- في حين Hofstede يعتبر أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن برمجة ذهنية جماعية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، لا تظهر فقط في القيم بل وكذلك في صفات محددة أخرى: الإشارات، الأبطال والطقوس (هذه الصفات يمكن مشاهدتها عمليا)؛³

- من جانب آخر فان Schein والذي يعتبر الرائد في مجال الثقافة يعتبر الثقافة على أنها "المستوى الأعمق للافتراضات الأساسية الضمنية والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء المنظمة. مجموعة القيم والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات و إدراكها و فهمها".⁴

يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي عامل يميز كل المنظمات الاجتماعية التي تجمع الأفراد حول هدف مشترك. كما يمكننا أن نجد ثقافة تنظيمية لفريق، لمجموعة، لقسم من المؤسسة، لفرع من المؤسسة، لمؤسسة، لشبكة من المؤسسات.

فالثقافة بنسبة للمجموعة هي نفس ما تمثله الشخصية (بمعنى علم النفس) بالنسبة للفرد، هي ما ينتج عن تعاون الفرد في طريقة تصرفه (تفسير المعلومات، استعمال المعارف...) وتفاعله مع الآخرين.

الثقافة التنظيمية بشكل آخر هي "مجموع" كل الشخصيات في المجموعة، في المؤسسة وتحدد الطريقة الخاصة التي من خلالها تتصرف المؤسسة في كل مستوياتها. ومنه فان الهدف الرئيسي للثقافة التنظيمية هو تشارك المعارف، خلق مساحة من التعاون بين العمال على المستويين الأفقي والعمودي للمؤسسة.

2.1 - عناصر الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة⁵، ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أ. **الإشارات الثقافية:** وتشمل القيم الثقافية على ما يلي:

• **القيم التنظيمية:** وهو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن / الأفضل)، ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم⁶. القيم التنظيمية هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين⁷، تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة وتعد دستورا أو مرجعا داخليا للأفراد يحدد السلوك المطلوب والإدراك المطلوب في التعاملات داخل المؤسسة؛ والقيم هي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيم أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات.

• **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁸

- أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.⁹ يعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أفراد المؤسسة إتباعها.
 - التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف¹⁰، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
 - **الرموز واللغة:** الرموز هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)¹²، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.
 - أما اللغة فهي هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين، ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.¹³
 - **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل... والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة¹⁴، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.
 - **الأساطير:** هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة¹⁵، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.
 - **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"¹⁶ وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.
 - **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.
 - **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.¹⁷
 - ب. **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:
 - **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
 - **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.¹⁸ حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.
- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة "النشاط الرئيسي لها" بأنها "مجموعة المهارات التي يكتسبها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...)"¹⁹ فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

3.1 - أبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي

فيما يخص أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهيتها وأعدادها، لقد تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، من أشهر التصنيفات هو الذي يقسم الثقافة إلى ثلاثة أبعاد هي كالتالي:

أ. **البعد القيادي Leadership:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:²⁰

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه؛
- دور الإدارة وأسلوبها؛
- إدراك المسؤولية؛
- الدافعية والسلوك البشري؛
- قيادة التغيير بالمنظمة؛
- المشاركة والملكية والمخاطرة.

ب. **البعد الإنساني:** يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:²¹

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم؛
- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين؛
- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد؛
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي؛
- عدد ساعات العمل ومواعيده؛
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين؛
- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

ج. **البعد التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:²²

- طبيعة الاتصالات؛
- إقبال الأفراد على العمل الجماعي؛
- توزيع المهام والأدوار ومعرفة؛
- الإيمان بأهمية التدريب؛
- مواصلة التعليم؛
- مدى استقرار الأهداف؛
- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

سيتم في هذا البحث التركيز على الهيكل التنظيمي كونه المكون الرئيسي للبعد التنظيمي للثقافة في المؤسسة ودراسة أثره على تنفيذ الاستراتيجية.

2 - **الهيكل التنظيمي و أبعاده**: يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك المخطط الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم لأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات.

1.2 - مفهوم الهيكل التنظيمي: تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين.

- عرفه Max Weber بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصد والكفاءة"²³؛
 - في حين يرى Lawrence أن "هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام"²⁴؛
 - وقد عرفه Henry Mintzberg على أنه "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"²⁵؛
 - ولدى Weis فالهيكل التنظيمي هو "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"²⁶.
- وبناء على كل ما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة.

2.2 - **أبعاد الهيكل التنظيمي**: اختلف الباحثون في تحديد ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وأعدادها، وطرق قياسها وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد أو خصائص الهيكل التنظيمي بغض النظر عن التسمية التي أعطيت، تلك التي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة وتصف نشاطاتها وسياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل، ومع تأثرها بالعديد من العوامل أو العناصر من داخل المنظمة وخارجها فهي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواه وسماته الفريدة. تمثل إجراءات المنظمة لمواجهة مشكلتين أساسيتين هما: الحاجة إلى التخصص من خلال تقسيم العمل، والحاجة إلى التنسيق بين النشاطات ووحدات العمل المختلفة.

ومع ذلك فإنه يلاحظ أن هناك اتفاقاً أو قاسماً مشتركاً بين أغلب الكتاب والباحثين في أن للهيكل التنظيمي الأبعاد الآتية: الرسمية، المركزية، التعقيد. كما أن البعض منهم يرى أن: التخصص، نطاق الأشراف، وتفويض السلطة وغيرها، هي أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي.²⁷

وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأبعاد:

أ. الرسمية: تعرف على أنها حجم التوثيق الموجود في المنظمة، الذي يحتوي على إجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات المنظمة وتكون مكتوبة ومحفوظة²⁸، أو أنها المجال الذي تكون فيه سياسات المنظمة، وصف الوظائف، الخارطة التنظيمية، الخطط وأسلوب وضع الأهداف، منتشرة ومتداولة بشكل واضح من خلال اتصالات مكتوبة. أو أنها الدرجة التي تستعمل فيها المنظمة القواعد والأنظمة والإجراءات لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة.²⁹

ب. المركزية: تعني المركزية قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى أداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.³⁰ هنالك من يوسع مفهوم المركزية ليشمل حق اتخاذ القرارات وتقييم النشاطات أيضا وهناك أيضا من يجعله يشمل العمل الإداري كله من تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة. وعليه فقد عرفت المركزية بأنها مقدار ما تحتفظ به أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا من العمل الإداري ككل.³¹

ج. التعقيد: وهو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة، وينظر باحثون آخرون إن التعقيد يعبر عن التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال، في حين هناك من أشار إلى أن التعقيد يعبر عن عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في منظمة ما.³²

د. التخصص: وهي الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى. وكلما كانت درجة التخصص واطئة سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها. وأما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي عدد أقل من المهام.³³

هـ. نطاق الإشراف: يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف للوظائف الإشرافية والرئاسية المختلفة في المنظمة. ويقصد بنطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة مدير أو رئيس واحد لكن هناك من يضيف شرط الإشراف الفعال للتعريف، فيعرف نطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين يستطيع مدير واحد أدارتهم بفاعلية.³⁴

و. تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة هو الأجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة ويعرف التفويض أيضا على أنه يمثل نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية.³⁵

3 - الإدارة الاستراتيجية: من الضروري أن يتمكن المدبرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق. فمدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة إستراتيجيا، فلم يعد في مقدوره اتخاذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية، أو مجرد استقراء للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية، كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها، ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمؤسسة.

1.3 - تعريف الاستراتيجية: أصبح مفهوم الاستراتيجية محورا للكثير من الأبحاث والدراسات العلمية، غير أن الملاحظ هو عدم الاتفاق على تعريف محدد للإستراتيجية، شأنها في ذلك شأن كثير من المصطلحات الاقتصادية والإدارية، وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية:

- يعرفها تيار "THIETART" بأنها "مجموعة القرارات الأساسية والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف"³⁶؛

أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
- ولدى مدرسة الأعمال لهارفارد "H.B.S" فالإستراتيجية هي "مجموعة القرارات الخاصة بالاختيارات الكبرى والمتعلقة بالمؤسسة لكل، والتي تهدف أساسا إلى تكييف هذه الأخيرة مع التغيرات في محيطها، وكذا تحديد الأهداف الأساسية والتصرفات اللازمة لتحقيقها"³⁷؛

- أما بورتير Porter وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية، فيعرف الإستراتيجية على أنها "لإيجاد الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع المحيط، فالموازنة تعد ضرورية ليس فقط لبناء الميزة التنافسية، ولكن لديومتها أيضا، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة"³⁸.

مما ذكر أعلاه، فالتعريفات التي أعطيت للإستراتيجية تلم بكل جوانبها، ولكن يجب التركيز على نقطة أساسية هي أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وفي حالة عدم وجود أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية فإن الحاجة إليها تقل كثيرا، أو أن أي محاولة لبناء الإستراتيجية تعتبر ضربا من ضروب العبث الإداري.

2.3 - تعريف الإدارة الإستراتيجية: إن التعاريف التي قدمت للإدارة الإستراتيجية كثيرة، ومن بين هذه التعاريف:

- يعرفها KALIKA M بأنها: "مجموعة المهام المتعلقة بالإدارة العامة التي تهدف إلى وضع مسارات النمو المستقبلية للمؤسسة، وتخصيص الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك"³⁹؛

- أما حسب BRILMAN J فإن "الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، تتضمن مجموع من الأنشطة التي تهدف إلى صياغة الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع، وهي أساسا أربع مراحل"⁴⁰:

أ. المعرفة الجيدة للمؤسسة ومعرفة نقطة الانطلاق، أي تحليل المحيط، معرفة النشاطات، معرفة المنظمة، نقاط القوة والضعف، الموارد من الكفاءات، المهارات، الوسائل المادية والمالية والبشرية، المنافسة والمزايا الإستراتيجية الأساسية.

ب. تحديد ما الذي تريد المؤسسة أن تصبو إليه والتي تتمثل في:

- ما هي النشاطات التي ترغب المؤسسة في ممارستها؟ الاستمرار في النشاطات السابقة، التركيز والتنويع؛

- ما هي الفرص المتاحة؟ إمكانية إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة وإضافات أو تحسينات؛

- أي الزبائن ستتعامل معهم المنظمة؟ (الأوفياء، زبائن جدد أو زبائن سيتم اختيارهم)؟

- ما هي المزايا التنافسية المستقبلية؟ صورة المؤسسة (الإبقاء على الصورة السابقة أو استبدالها)؟

ج. اختيار أو ابتكار طريقة للانطلاق، والتي يمكن إيجازها في الأسئلة التالية:

- ما هي التكنولوجيا المعتمدة، الإبداعات الممكنة، التسويق، تنظيم المبيعات، الاستثمارات الجديدة، الأجل اللازمة؟

- ما هي المعارف الموجودة، الإطارات، مستوى التنظيم؟

- ما هو مستوى المخاطر، التحالف أو الاندماج...؟

د. تنفيذ الإستراتيجية:

- كيف يتم تنفيذ الإستراتيجية؟ نشر المعلومات لكل المجموعات.

- ما هي الطرق المستخدمة في صياغة الإستراتيجية، ما هي طرق التنفيذ؟

إن الإدارة الإستراتيجية الجيدة كما يقول BRILMAN J هي قبل كل شيء فن طرح الأسئلة الهادفة، فمسير اليوم مجبر على إدارة مؤسسته إستراتيجيا بغية تحقيق الأهداف المسطرة وضمان النمو، البقاء والاستمرارية.

و يمكننا تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تعمل على صياغة إستراتيجية مناسبة لمتغيرات البيئتين، تنفيذها، الرقابة على تطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية و تنافسية لها وضمان نموها واستمرارها.

3.3 - مراحل الإدارة الإستراتيجية: تعتمد المؤسسات الرائدة والتي تحظى بمكانة كبيرة في السوق الذي تعمل فيه، على الاستراتيجيات المثلى والتي تساعدها وتبقى لها في مركز الريادة، ولكي تقوم بإعداد تلك الاستراتيجيات أو الاستراتيجية يجب أن تمر بعدة مراحل تتمثل في صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة علىها.

أ. صياغة الاستراتيجية: يقصد بصياغة الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نواحي قوة أو ضعف.⁴¹ وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف والغايات، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية واختيار الاستراتيجية المناسبة. وتمر عملية صياغة الاستراتيجية بالمرحلات التالية:

- **تحديد رسالة المنظمة و الرؤية الاستراتيجية:** يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها "إعداد وصف عام ومختصر يوضح اتجاهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها".⁴²

- **تحديد الغايات والأهداف:** الغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تنتم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدود والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

- **تحليل وتوصيف عناصر البيئة:** إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال.

- **الاختيار الاستراتيجي:** بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

ب. تنفيذ الاستراتيجية: يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. ويتم تنفيذ الاستراتيجية عبر عدة مراحل هي:

- **وضع وتحديد السياسات:** تعد عملية وضع وتحديد السياسات، المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة، كمرحلة نهائية بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

- **تحديد ووضع البرامج:** والبرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة.⁴³

- **وضع وتحديد الموازنات:** إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية ويقدم ثلاث خدمات رئيسية للإدارة وهي التخطيط، التنسيق والرقابة.

- **تحديد ووضع الإجراءات:** الإجراءات خطط تبين بالتحديد التدفق والاتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل، والإجراءات وسيلة الإدارة لتوحيد التصرفات وتحويلها إلى أعمال روتينية، وبذلك تسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسات، والإجراء هو الطريق المعتمد أو المخطط لأداء عمل يحتاج إلى جهود متتابعة لأكثر من فرد واحد داخل المؤسسة أو خارجها.

- أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
- **تخصيص وتوزيع الموارد:** يعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، وتساعد الإدارة الاستراتيجية على تخصيص الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية.
- ج. التقييم والرقابة الاستراتيجية:** تعد عملية تقييم أداء المؤسسة واحد من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وحيث أن المؤسسة تكون في تغيّر مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية. وتتم عملية الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات:
- **تحديد ما يجب قياسه:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم، وينبغي أن تتصف العناصر التي يتم إحكام الرقابة على ها بالموضوعية والقابلية للقياس وبدرجة عالية من الثبات.
- **تحديد معايير لقياس الأداء:** ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة كأساس للمقارنة؟ (وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها)، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وهناك معايير على مستوى الأقسام.
- **قياس الأداء الكلي:** وهناك أربع مستويات لقياس الأداء الكلي:
- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة.
 - على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف.
 - على مستوى المبالغ المنفقة: من الميزانيات و عدد وحدات الإنتاج والمبيعات.
 - على مستوى منظمة الأعمال: فيكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام رأس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح.
- **مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:** وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة في ما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الفروق والانحرافات، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي و معايير الأداء تفاوت وانحراف في الأداء، الأمر الذي قد تحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية. وفي الأخير فإن التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة الكافية والتي تصل في الوقت الصحيح تعد بمثابة الدعامه الرئيسية لعملية الرقابة الاستراتيجية بصورة فعالة، حيث تتوقف جودة عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية على نوعية وجود المعلومات التي تستخدمها. فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.
- 4 - **أثر الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية:** يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل أيضا مجموعة العلاقات والمستويات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانبي الثبات والمرونة، وتختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع اختياراتها الاستراتيجية ويكون قادرا على تنفيذها، وبشكل عام فإن العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية مفتاح نجاح عملية التنفيذ.
- ويرى Simons أن اعتماد هيكل تنظيمي من بين بدائل كثيرة يتوقف على عوامل عديدة، من بينها طبيعة الإستراتيجية المختارة، فقد يكون الهيكل بسيطا أو قائما على أساس الوظائف أو على أساس الأقسام الكبيرة أو مصوفيا أو شبكيا أو على أساس فرق العمل أو هيكل افتراضيا في المنظمات الحديثة، وان اعتماد واحد من هذه الهياكل يجب أن يكون منسجما مع الخيارات الاستراتيجية المتعددة وكيفية تنفيذها بشكل فعال.⁴⁴ في حين حدد Bowma & Asch العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية وفق المدخل الموقفى، إذ أكدوا وجود مجموعة معينة من المتغيرات الموقفية تشير إلى

ان بعض الأشكال التنظيمية أكثر ملائمة من أشكال أخرى، وتلخصت وجهة نظرهم العلمية في ان الاستراتيجية هي التي تقود إلى التغييرات الهيكلية بفعل العوامل الموقفية ذات العلاقة (ديناميكية البيئة، تعقد المهام، تنوع المنتجات والأسواق...)،⁴⁵ وقد أكد Chandler في دراسته عام 1962 طبيعة العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية في 100 شركة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعا تطورها خلال خمسين سنة (1909-1959) وحاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل شركة، وقد استنتج أن التغييرات في استراتيجيه الشركة تتقدم و تقود التغييرات في هيكل المنظمة والسبب كما يقول Chandler هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة، وما لم يتبع الهيكل الإستراتيجية ستتسأ لدينا حالة عدم الكفاءة. وقد وجد Chandler ان هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد. ولكن مع تطورها و نموها زادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد، وهكذا تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث الرسمية منخفضة والمركزية عالية والتعقيد قليل) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا، لتكون لدينا لامركزية عالية وتعقيد عالي و رسمية عالية، وغاية هكذا تحول، هو أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها. وأشار إلى أن الشركة كلما اتجهت إلى النمو تصبح استراتيجياتها أكثر طموحا وتفصيلا من خط إنتاجي ينتج سلعة واحدة إلى توسع الأنشطة داخل الصناعة، لذلك نجدها تتجه نحو استراتيجيه التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل، المتزايد بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيدا، ويتم هذا التعقيد المرغوب عن طريق إعادة تصميم هيكل المنظمة لتكون وحدات تنظيمية مختصة.⁴⁶

وخلصة دراسة Chandler تقول بأن الهيكل يتبع الإستراتيجية، بينما يرى Fredrickson انه بسبب تأثير الإطار الهيكلي على صياغة المشاريع الإستراتيجية من الممكن الافتراض بأن الإستراتيجية تتبع الهيكل، إذ أن بإمكان الهيكل أن يحفز أو يعيق النشاط الاستراتيجي بطرق غير متوقعة، كما توصل Robbins في استنتاجاته لاحقا إلى تأييد تام لهذا التوجه.⁴⁷

ان طبيعة العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية هي علاقة تكاملية و تبادلية، هذا ما أكده Bedeian & Zammuto بعد تبني سلسلة من البحوث أجراها Miles & Snow من أن هيكل المنظمة يؤثر في الإستراتيجية و أن للإستراتيجية تأثيرا في هيكل المنظمة.⁴⁸

وخلصة لما سبق يرى الباحث مايلي:

أ. لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لاستراتيجيه معينة، كما انه لا يوجد خيار استراتيجي محدد يصلح لهيكل تنظيمي محدد؛

ب. الهيكل التنظيمي يجب ان يلبي متطلبات أمرين هما:

- التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتي توجب تبني هياكل تنظيمية مرنة في بيئات غير مستقرة أو مستقرة نسبيا، وهنا تكون الهياكل العضوية مناسبة لهذه الحالة، كما يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة قادرة على احتواء هذه المتغيرات و متفاعلة معها؛

- إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية (جزئية أو شاملة) لتكون هذه الهياكل أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجية الجديدة؛

- ضرورة وجود علاقة تفاعلية تبادلية و تكاملية بين الهيكل التنظيمي و الخيار الاستراتيجي، بحيث يتمكن الخيار من الاستجابة لمتطلبات الهيكل التنظيمي والتغييرات الحاصلة فيه، وبالمقابل يكون الهيكل مرنا و قادرا على التكيف مع الإستراتيجية ومنسجم معها، بمعنى أن الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية يجب أن يكونا منسجمين مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية واحتوائها، ومتغيرات البيئة الداخلية والانسجام مع متطلباتها.

أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
ووجهة نظر الباحث هنا انه ليس من الضروري أن يتبع الهيكل الإستراتيجية أو العكس، المهم هو قدرة هذين المتغيرين على التكيف و الاستجابة للمتغيرات المختلفة (خارجية أو داخلية) لتنفيذ الإستراتيجية المختارة و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

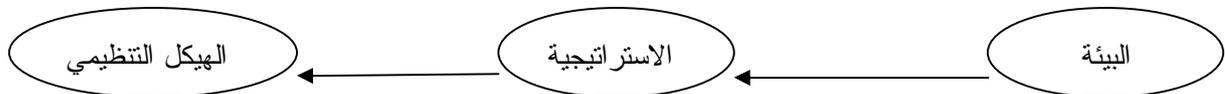
1.4 - الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الفاعلية: إن المراد من الهيكل التنظيمي أن يكون قادرا على تنفيذ استراتيجيه المنظمة بشكل فعال وكفؤ، ولكون الهيكل عنصرا مهما من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المنظمة قدرات و ميزات تجعلها أفضل في الأداء من المنظمات المنافسة الأخرى، و لذلك طرحت العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح المنظمة.⁴⁹

لقد اتخذت العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و أداء المنظمة موضوعا لعدد من الكتابات الإستراتيجية، وبالرغم من قلتها تباينت في عرض نتائجها بين بحوث تؤكد التأثير بالإيجاب وأخرى تنفي ذلك التأثير، ولأن الخيار الاستراتيجي يتخذ أثره بوصفه حلقة وصل بين الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها عبر ما اختارته من استراتيجيه و النتائج التي تصف الأداء بمستويات متفاوتة، بات من الضروري فهم العلاقة بين خصائص الخيار الاستراتيجي وتلك النتائج المحققة.

ورجوعا إلى ما تم تقديمه ولغرض الوقوف على طبيعة العلاقة التبادلية بين المتغيرات الثلاثة (الخيار الإستراتيجي - الهيكل التنظيمي - الفاعلية)، وفي هذا المجال يمكن طرح ثلاث توجهات عامة يمكن رؤيتها بمنظور تكامل لهذه العلاقة، وهذه التوجهات هي تأطير لعلاقة ايجابية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وفق اعتبارات عديدة، إضافة إلى معرفة تأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية وهي كما يأتي:

أ. التوجه الأول: توجه Chandler وما تبعه من الباحثين، انطلق هذا التوجه من دراسات أجريت في مدرسة Harvard للأعمال، ومن وجهة النظر هذه فإنه يمكن تأشير العلاقة بالتالي:

الشكل رقم 1: التوجه الأول للعلاقة بين البيئة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث

يبدو أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية و يؤطر في ضوءها لغرض أن يكون فعالا في عمليات التنفيذ،⁵⁰ وفي إطار هذا التوجه فان الخيارات الإستراتيجية المختلفة و المتباينة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعال في إطار الهياكل التنظيمية دون تغيير جزئي أو كلي، وهكذا فان الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محددة، في حين إذا ما انتقلت المنظمة إلى خيارات استراتيجية بالنمو والتوسع والتنوع غير المترابط فان هياكلها لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، ولذلك تتغير إلى هياكل وظيفية أو قطاعية أو مصفوفية أو غيرها.

ان هذا الأمر يعني ان منظمة الأعمال تؤطر العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالشكل الآتي:

- استراتيجية حالية هيكل تنظيمي حالي؛
 - استراتيجية جديدة؛
 - ظهور مشكلات في الهيكل التنظيمي أثناء التنفيذ؛
 - تدهور في أداء المنظمة؛
 - يتم تغيير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الإستراتيجية الجديدة.
- ب. التوجه الثاني:** في إطار هذا التوجه الذي يعتبر أن الإستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فان هذا الأخير يعزز العديد من القيود و المحددات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، بمعنى انه لا يمكن اعتبار

الإستراتيجية هي ناتج تفكير مجرد لرغبات الإدارة العليا في منظمات الأعمال، بل هي مراحل للمساواة والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، لذلك فإنه يؤثر بشكل كبير. وإذا كان الأمر قد طرح في البداية بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على الإستراتيجية، فإن الباحثين Hall & Salas قد نقلنا هذا الحوار إلى ما هو أبعد من خلال مشاهدات ودراسة لمنظمات كبرى بيروقراطية ذات هيكل يتسم بعدم المرونة، لذلك أكدوا بأن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي في أحيان عديدة و يمكن تأطير هذه العلاقة بالآتي:

الشكل رقم 2: التوجه الثاني للعلاقة بين البيئة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

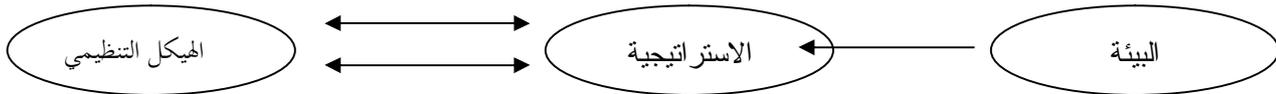


المصدر: من إعداد الباحث.

وفي إطار هذا التوجه فإن المنظمات التي أصبح لها تاريخ طويل و هيكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح تغيير هذه الهياكل أمرا غير سهل وبطيء في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة الحقيقية، على اعتبار ان متطلبات البيئة هذه ما هي إلا منظور للإدارة متأثرا برغباتها و أنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزء من الهيكل التنظيمي.⁵¹

ج. التوجه الثالث: (ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي): في إطار هذا المنظور فإن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، و من ثم فإن الحوار والنقاش أيهما يسبق الآخر تصبح حالة غير واقعية (من الأول البيضة أو الدجاجة)، لذلك فإن هناك التأثير المتبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة، و ان هذه الحالة أكثر واقعية خاصة إذا علمنا ان النظر للبيئة المحيطة بالمنظمة يتأثر بأنظمة المعلومات في المنظمة و هيكلها التنظيمي و أفكارها الأساسية، ومن ثم فإن الأبعاد يمكن ان تشكل مصفاة تتأثر فيه الخيارات الاستراتيجية للمنظمة كأهداف واستراتيجيه و هيكل تنظيمي، ويمكن تأطير هذه العلاقة بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: التوجه الثالث للعلاقة بين البيئة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث.

ان للخيار الاستراتيجي تأثيرات في الأداء، هذا ما أبرزته دراسة Green & Barday في إشارتهم إلى جهود مجموعة من الباحثين (Wrigley 1970)، (Rumelt 1979)، (Montagomeny 1982)، والتي تعزز النتائج الايجابية لتأثير استراتيجيه التنوع المرتبط بالأداء، وفسرت هذه التأثيرات في قدرة المنظمة على التعليم و تطوير مهاراتها و استغلالها الجيد لإمكاناتها في توسيع أنشطتها و زيادة حصتها السوقية.

أما دراسة⁵² Monu & Sriram فقد رجحت تباين مستويات مؤشرات الأداء تبعا لاستراتيجيات التنوع المختلفة. ويشير الباحثون إلى جهود أخرى وصفت علاقات الاستراتيجية بالأداء بأنها ايجابية، إلا أنها لم تصل لنتائج حاسمة قابلة للتعميم، ويفسر تباين الباحثين في نتائجهم إلى تباين في قياسات الأداء والإستراتيجية، والى تأثير عوامل البيئة والموقف. فقد تظهر مشكلات الأداء عندما لا يكون واضحا للداريين إلى أين تتجه المنظمة وقد تتعارض الأهداف والاستراتيجيات مع بعضها البعض، أو تتنافس الأقسام فيما بينها بدلا من ان تتنافس مع المنافسين في الخارج مما يؤثر على أدائها.⁵³

أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية

وأشار Jauch & Glueck لفكرة ان المنظمة أكثر فاعلية اذا ما نفذت الاستراتيجية بشكل متوافق مع هيكل المنظمة في مواجهة ظروف البيئة.⁵⁴ واعتبر Venkatarman ان الأداء يمكن ان يكون فاعلا في تحقيق حالة التوافق في المنظمة على أساس عملياتها وهيكلها واستراتيجياتها.⁵⁵ ويرى Wright ان الاستراتيجيات الناجحة ليست تلك التي تتم صياغتها بشكل جيد فحسب و إنما هي التي يتم تنفيذها بفاعلية أيضا، و ان التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب من المديرين ان يضعوا باعتبارهم مجموعة من المفاتيح و العوامل الأساسية، كتحديد الكيفية التي تتم بها هيكلية المنظمة لوضع الاستراتيجية بشكل فعال، وكيفية تأثير العوامل الأخرى كالقيادة و القوة و الثقافة التنظيمية وكيفية إدارتها لتمكين العاملين في المنظمة للعمال معا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.⁵⁶

ان تكيف المنظمة مع البيئة يتحقق من خلال مواءمة الهيكل و العمليات الداخلية واختيار الاستراتيجية المناسبة لما يؤدي إلى الفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة . واعتمادا على ذلك فان عملية تنفيذ الاستراتيجية تشمل على الإطار العملي لكيفية تعاون وتفاعل القيادة والسلطة و الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية، أي إمكانية ترجمة و تجسيد الاستراتيجية الموضوعية إلى حالة عملية بالاعتماد على العناصر السابقة، وبما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتأسيسا على ما تقدم فان الباحث يرى:

ان المتغيرات التي سبقت الإشارة إليها (الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفاعلية التنظيمية) يتفق بشأنها الكتب والباحثون بأن ليس لها مفاهيم محددة معينة، بمعنى انه لا يوجد خيار استراتيجي مثالي يصلح لجميع المنظمات، كما انه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي ينطبق على جميع منظمات الأعمال و يصلح لمعالجة جميع الحالات فيها، وينطبق هذا الوصف أيضا على الفاعلية باعتبارها مفهوما متشعبا ومتاخلا مع مفاهيم أخرى اختلفت الرؤى اتجاهه باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، بمعنى ليس هناك وصفا نموذجية للفاعلية.

5 - **تشخيص واقع متغيرات الدراسة:** شملت عينة الدراسة سبع (07) مؤسسات متوسطة جزائرية تنشط في المجال الصناعي في ولاية سطيف، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم إعداد استبيان وتوزيعه على أعضاء الإدارة العليا لكل مؤسسة، حيث بلغ العدد الكلي للعمال الذين تم توزيع الاستمارة عليهم 77 عامل، في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 65، والجدول التالي يوضح أسماء المؤسسات محل الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للدراسة:

جدول رقم (1): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

اسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة
SARL BATICERAM - 1	15	15	12
EURL CFCE CLIMATISATION FROID - 2	12	12	9
SARL SIESTA - 3	10	10	10
SARL BRIQUETERIE SITIFIS - 4	10	10	9
SARL PROSATI - 5	10	10	10
SARL LABORATOIRES SALEM - 6	10	10	8
SNC ALITI ET KHABABA - 7	10	10	7
المجموع	77	77	65

المصدر: من إعداد الباحث

1.5 - تشخيص واقع المتغير المستقل الهيكل التنظيمي وأبعاده

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد، للهيكل التنظيمي وهي الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص. و يشير الجدول الموالي إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير المستقل للدراسة، والمتمثل بالهيكل التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، إذ يعكس الجدول وسطا حسابيا عاما لمتغير الهيكل التنظيمي فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.18) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.38) (0.12) والجدول يظهر تشخيص لواقع الأبعاد الرئيسة للهيكل

جدول رقم (2): تشخيص واقع متغيرات الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق
الرسمية	3.65	0.73	0.20	0.73
المركزية	3.33	0.94	0.28	0.61
التعقيد	2.73	0.73	0.27	0.61
التخصص	3.42	0.61	0.18	0.68
قيمة الوسط الفرضي: 3		الوسط الحسابي العام: 3.18		
النسبة المعيارية: 66.7%		الانحراف المعياري العام: 0.38		
		معامل الاختلاف العام: 0.18		

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

2.5 - تشخيص واقع المتغير التابع الفاعلية و أبعادها: قيس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد تم اعتبارها أبعاد لفاعلية

المنظمة وهي: الروح المعنوية، قوة العمل المؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية. يشير الجدول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغيرات المتغير الاستجابي والمتمثل بالفاعلية بين الشركات المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما لمتغير الفاعلية فوق الوسط المعياري إذ بلغ (3.4) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.7)، (0.21)، والجدول الموالي يظهر تشخيص لواقع الأبعاد الستة للمتغير التابع الفاعلية.

جدول رقم (3): تشخيص واقع متغيرات أبعاد المتغير التابع الفاعلية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق
الروح المعنوية	2.79	0.88	0.32	0.61
قوة عمل مؤهلة	3.60	0.91	0.25	0.73
التخطيط	3.46	1.00	0.29	0.69
النمو والتطور	3.42	0.61	0.18	0.66
ثبات واستقرار	3.25	1.01	0.31	0.64
الكفاءة	3.30	0.85	0.26	0.74
قيمة الوسط الفرضي: 3		الوسط الحسابي العام: 3.4		
النسبة المعيارية: 66.7%		الانحراف المعياري العام: 0.7		
		معامل الاختلاف العام: 0.21		

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

6 - تحليل علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة

افترضت الدراسة وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسة وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة ظهرت النتائج الآتية:

أثير في منهجية الدراسة فرضية الارتباط الرئيسة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وبين فاعلية المؤسسة، وتم إضافة هذه الفرضية في علاقات ارتباط المتغيرات للمؤسسات المبحوثة لزيادة الثقة بين هذه

أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
المتغيرات، وبعده ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات البينية والمبينة تفصيلها في الجدول رقم 03، إذ تمثل الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص متغيرات فرعية للمتغير الرئيس الهيكل التنظيمي، بينما مثلت الأبعاد روح معنوية، قوة عمل، تخطيط، النمو والتطور، ثبات واستقرار، الكفاءة الإنتاجية متغيرات فرعية للمتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية.

ومن ملاحظة الجدول يبين أن أبعاد فاعلية الشركة أظهرت علاقة ارتباط معنوية مع أبعاد الهيكل التنظيمي بنسبة 91.6% من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وبين فاعلية المؤسسة.
ولتعزيز هذه النتيجة وبعد مراجعة نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الفرعية المبحوثة ضمن المتغيرات الرئيسية لهذه الفرضية إذ اظهر الجدول الآتي:

جدول رقم 04: علاقات الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي و أبعاد الفاعلية

إجمالي العلاقة	التخصص		التعقيد		المركزية		الرسمية		الهيكل التنظيمي Z الفاعلية Y
	t	r	t	r	t	r	t	r	
%91.6	3.72	0.32	-2.82	-0.24	-3.72	-0.31	8.78	0.61	روح معنوية
	2.69	0.23	2.82	-0.24	5.59	-0.44	7.13	0.53	قوة عمل مؤهلة
	2.94	0.25	3.72	-0.31	5.13	-0.41	6.94	0.52	تخطيط
	3.54	0.95	1.26	0.11	-0.07	-0.006	5.75	0.45	النمو والتطور
	3.20	0.27	-3.72	-0.31	-7.31	-0.54	7.51	0.55	ثبات واستقرار
	3.45	0.29	-5.13	-0.41	-5.75	-0.45	8.12	0.58	الكفاءة الإنتاجية
65 = N						قيمة t الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.61			
						قيمة t الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.97			

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

أ. ظهرت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي من خلال الرسمية وبين أبعاد فاعلية المتمثلة ب: روح المعنوية، قوة عمل، تخطيط، النمو والتطور، ثبات واستقرار، الكفاءة الإنتاجية. وكانت معاملات الارتباط وكما هي موضحة بالجدول (0.61، 0.53، 0.52، 0.45، 0.55، 0.58) على التوالي، كما كانت علاقات الارتباط جميعها ذات دلالة معنوية ومتوسطة باستثناء العلاقة بين النمو والتطور والرسمية فكانت ضعيفة، إذ كانت قيمة t المحسوبة (8.78، 7.13، 6.94، 5.75، 7.51، 8.12) على التوالي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 2.61 وبمستوى معنوية 0.01، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبين فاعلية المؤسسات من خلال البعد الفرعي الرسمية، وكانت أقوى علاقة هي بين الرسمية وبين الروح المعنوية، فيما كانت اضعف علاقة هي بين الرسمية وبين النمو والتطور.

ب. ظهرت علاقات ارتباط بين المركزية وبين كل من روح المعنوية، قوة العمل، تخطيط، ثبات واستقرار والكفاءة. وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (-0.31، -0.44، -0.41، -0.006، -0.54، -0.45) على التوالي، لقد ظهرت علاقات الارتباط جميعها سالبة (عكسية)، في حين لم تظهر علاقة ارتباط بين المركزية والنمو والتطور، وهذا دليل على أن المركزية تعيق من فاعلية المؤسسة و إن زيادتها تضعف من فاعليتها.

ج. ظهرت علاقة عكسية بين التعقيد وبين كل من روح المعنوية، قوة العمل، تخطيط، ثبات واستقرار والكفاءة. وكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (-0.24، -0.31، -0.31، -0.41) على التوالي، في حين ظهرت علاقة ارتباط ضعيفة بين التعقيد والنمو والتطور. وعلاقات الارتباط جميعها عكسية (سالبة)، تؤكد نتيجة علاقات الارتباط العكسية إلى أن التعقيد يقف عائقا أمام فاعلية المؤسسة، إذ إن زيادة التعقيد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحجم من فاعليتها.

د. ظهرت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخصص وبين أبعاد فاعلية الشركة المتمثلة بروح المعنوية، قوة عمل، تخطيط، النمو والتطور، ثبات واستقرار، والكفاءة الإنتاجية وكانت معاملات الارتباط وكما هي موضحة بالجدول كالتالي (0.31، 0.23، 0.25، 0.95، 0.27، 0.29) على التوالي، وكانت علاقات الارتباط جميعها ذات دلالة معنوية ولكنها ضعيفة، إذ كانت قيمة t المحسوبة (3.72، 2.69، 2.94، 3.54، 3.20، 3.45) على التوالي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 2.61 وبمستوى معنوية 0.01 وتشير هذه النتيجة، إلى أهمية العلاقة بين التخصص وبين فاعلية المؤسسة، وكانت أقوى علاقة هي بين التخصص وبين النمو والتطور، وهذه إشارة على أن زيادة التخصص يعظم من فاعلية الشركة، فيما كانت اضعف علاقة هي بين التخصص وبين قوة العمل المؤهلة.

7 - تحليل تأثير الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذا تمت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (الفاعلية) و المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) وكانت معادلة الانحدار كمايلي:

$$\text{فاعلية المؤسسة} = 0.48 + 0.72(\text{الهيكل التنظيمي}).$$

والجدول الموالي يظهر معنوية النموذج وفق اختبار F:

جدول رقم 05: تحليل تأثير المتغير المستقل الهيكل التنظيمي في المتغير التابع الفاعلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	4.80	1	4.80	0.38	10.2	0.02
الباقي (الجزء غير المفسر)	30.05	63	0.47			
مجموع الانحرافات	35.33	64				
N=65	$\beta=0.72$			$\alpha=0.48$		
الجدولية بمستوى دلالة 8.55=0.05				الجدولية بمستوى دلالة 26.23=0.01		

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

يتضح في ضوء الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت 10.2، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية 8.55 بمستوى معنوية 0.05 وبحدود ثقة 95%، وهذا يعني وجود تأثير للهيكل التنظيمي في المتغير التابع فاعلية المؤسسة، مما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. من خلال الجدول كذلك يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha=0.48$) والذي يعني أن هناك وجود للهيكل التنظيمي بمقدار 0.48، حتى وان كان فاعلية المؤسسة تساوي الصفر. وأما قيمة ($\beta=0.72$) فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى تغيير في فاعلية المؤسسة بمقدار 0.72.

وأشارت قيمة معامل التحديد R² والذي يعد مقياسا وصفيا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة والذي كان مقداره 0.38 والذي يعني أن ما مقداره 0.38 من التباين الحاصل في فاعلية الشركة هو تباين مفسر بفعل الهيكل التنظيمي الذي دخل النموذج وأن 0.62 هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. كما أشار الجدول إلى المعنوية التي ظهر مقدارها 0.02 في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير عالي للهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية والتي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على فاعلية

المؤسسة".

8 - النتائج والتوصيات

1.8 - نتائج الدراسة

لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى ما يلي:

- اتصاف الهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين، فضلا عن وجود صعوبة عالية في الوصول للإدارة العليا لعرض شكاوى العاملين وأرائهم بسبب طول السلسلة.
- أن مستوى التخصص بالهيكل التنظيمي لمؤسسات معتدل نوعا ما، إذ أن هناك وصف محدد للوظائف، ولكن يوجد خروج عليه في بعض الأحيان، كما أنه يمكن للعاملين أن يؤديوا أعمال غير مكلفين بها رسميا.
- أظهرت النتائج أن بعدي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية مؤسسات المبحوثة وأن زيادتهما يقلل من فاعليتها والعكس صحيح.
- ظهرت فاعلية المؤسسات المبحوثة بمستوى الوسط، بحيث أن الروح المعنوية للعاملين فيها وتأهيلهم، لم يكونا بالمستوى المطلوب ما قد يجعلها تفقد الاستقرار والثبات في سوق الأعمال.
- سعي المؤسسات من خلال رأي إدارتها في زيادة فاعليتها على عوامل النمو والتطور أولا، وإعداد قوة عمل مؤهلة ثانياً، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية ثالثاً، وأخيراً يكون توجهها نحو الاهتمام بالتخطيط، والثبات والاستقرار، ورفع الروح المعنوية.
- وجود اثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي بأبعاده على الفاعلية في المؤسسة.
- وجود اثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية باعتبار ان الهيكل التنظيمي يعتبر أهم مكون لهذا البعد على تنفيذ الاستراتيجية وذلك باعتبار ان الفاعلية تعد بعد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية.

2.8 - التوصيات

اعتمادا على النتائج المتوصل إليها، يمكن إبراز مجموعة من التوصيات التالية:

- قيام المؤسسات الصناعية المبحوثة بالابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات وأتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم، بغية أشراك الإدارات الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
- قيام المؤسسات المبحوثة بمنح الإدارات الوسطى بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الإدارات في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة إليها، بما ينسجم مع هذه القدرات مما يؤدي إلى تخفيف العبء عن الإدارات العليا، لتتصرف الأخيرة إلى التفكير الاستراتيجي والتخطيط وصياغة الإستراتيجية الشاملة واتخاذ القرارات ذات الصلة بحياة هذه المؤسسات.
- إعطاء المؤسسات المبحوثة أهمية أكبر للتخصص وتقسيم المهام التنظيمية والوظائف والواجبات، بمعنى وجود مهام محددة للأفراد، وباعتبار أن التخصص يمثل مجموع الخيارات لمديري الشركات حول تقسيم العمل لما لهذه الخيارات من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية للمنظمة.
- تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية كل بحسب اختصاصه.
- خلق الانسجام بين مهارات الأفراد وقابلياتهم ومعارفهم الخاصة بالوظيفة وشاغلها وخصائص تصميم هذه الوظائف.
- المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل الذي سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة هذه المهارات بسرعة أكبر وبكلفة تدريبية أقل وينتج عنه استعمال كفاء للعمل.
- إعطاء المؤسسات المبحوثة أهمية أكبر للكفاءة، باعتبارها ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة وتهتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات باعتبارها من عناصر الفاعلية وفي هذا المجال يتعين على

الشركات المبحوثة الاهتمام بقدرات ومهارات مديري المعامل والوحدات الإنتاجية بما يحقق كفاءة استعمال المورد البشري.

الهوامش والمراجع:

1. Mintzberg.H, Alhstrand.B et Lampel.J, Safari en pays stratégie : L'exploration des grand courant de la pensée stratégique, Ed Village Mondial, Paris, 1999, P272.
2. Ouchi. W.G, Markets. Bureaucracies. and Clans, Administrative Science Quarterly, Vol 24, March 1980, P129.
3. Hofstede.G et al, Mesuring Organizational Culture: A Qualitive and Quantative Study across twenty Cases, Administrative Science Quarterly, Vol 35, N°2, June 1990, P05.
4. Pascal Laurnt, Economic d'entreprise, edition d'organisation, paris, tome2, 1997, P240.
5. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهيمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص03.
6. Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, puf, paris , 2003, p 4، p72.
7. خضير كاضم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص260.
8. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهيمين، مرجع سبق ذكره، ص 03.
9. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهيمين، مرجع سبق ذكره، ص 03.
10. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص266.
11. Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, Edition Dalloz. Paris, 4^{ème} ed,1998. p 52.
12. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.
13. Philippe Schewbig , Les communications de l'entreprise, MC GRAW-HILL; Paris, 1991. P 44.
14. Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris, 1996, p296.
15. Pascal laurant & François Bouard, Economie d'entreprise, Editions d'organisations, Paris, Tome 2, 1991, P 247.
16. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص146.
17. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد08، بتاريخ 2016/07/22، انظر موقع www.alkahraba.com
18. Pascal LAURANT & François BOUARD, OP, cit. P 249.
19. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الاردن، ط1، 1999، ص12.
20. حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 14-17.
21. حريم حسين و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص39.
22. محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1999، ص293.
23. محمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 295.
24. Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Edition d'Organisation, Paris, 18^{ème} édition, 2005, p 18.
25. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص43.
26. Jones G, Organization Theory :Text and cases, , Prentice mail , New Jersey, 4th ed, 2003, p286.
27. Daft, R, Organization theory and Design, South – western college publishing of thomosn learning .U.S.A, 7th ed, 2001, p17.
28. Robbins Stephen, Management concepts and practices, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A,1984, p216.
29. Robbins S, Organization Theory :structure, Design and applications, Prentice Hall, New Jersey, 1990, p104.
30. Fredickson James, The strategic Decision process and organizational structure, Academy of management Review, Vol 11 , No2 , 1986, p285.

- أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية
31. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر -، دار اليازوري، عمان، 2009، ص76.
32. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2008، ص18.
33. Connor Palrich, organizations :Theory & Design, Science Research associates, Chicago, 1980, p351.
34. Bernard, Reimann, Dimensions of Structure in effective organizations: Some Empirical Evidance, Academy of management Journal, 1974, p693.
35. Thietart R, La Stratégie d'entreprise, Dunod, Paris, 1996, pp 1-2.
36. ناصر دادي عدوين: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1998، ص32.
37. Brasail J, Frery F, Analyse Stratégique d'un Portefeuille de Produits d'Assurances, Thèse de Magister non publier élaboré par Guenane B. Université d'Alger, 2003, p 15.
38. Kalika M et autres, Management Stratégie et Organisation, Vuibert, Paris, 2^{ème} éd, 1998, p 11.
39. Brilman J, The Economist: Making Strategy, Les Meilleures Pratiques du Management D'organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2001, p 119.
40. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2002، ص41.
41. جبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص86.
42. أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص140.
43. Simons, Robert P, Performance management & control system for implementation strategy: Text & cases " Harvard Business school press, Boston, 2000, P112.
44. Bowman, C & Asch, D, Management Strategy, Macmillan press, London, 1996, P77.
45. Alfred Chandler, Stratgy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge mass: Mit press, UK, 1962, P13.
46. Fredickson James, The strategic Decision process and organizational structure, Academy of management Review, Vol 11 , No2 , 1986, P280.
47. Bediean, A & Zammuto R, Organization theory and Design, The Dryden press, Chicago, 1991, P411.
48. الغالبي طاهر محسن منصور، وإدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص207.
49. Alfred Chandler, OP.cit, P80.
50. Hall D & Salas M, Les contraintes structurelles du processus strategique, Revue Francaise de gestion, N°23, 1979, P10.
51. Monu F & Sriram V, Innovation marketing strategy: Environment and performance, Journal of business Research, N°35, January 1996, P48.
52. Wheelen T & Hunger J, Strategic management policy, Wesley, U.S.A, 2005, P257.
53. Jauch R, & Glueck W, Business policy and strategic management, 5th éd , McGrow Hill, Inc company, New York, 1988, P315.
54. Venkatraman N & Ramanujam V, Measurement of business performance in strategy : research acomparison of approaches, Academy of management Review, N°11, 1986, P423.
55. Wright Peter, Kroll M, & Parnell J, Strategic Management concepts, Prentice Hall internatinal, New Jersey, 1998, P201.