

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: ادارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطلبة:  
شيخاوي سلمى  
ميهوبي ياسمين

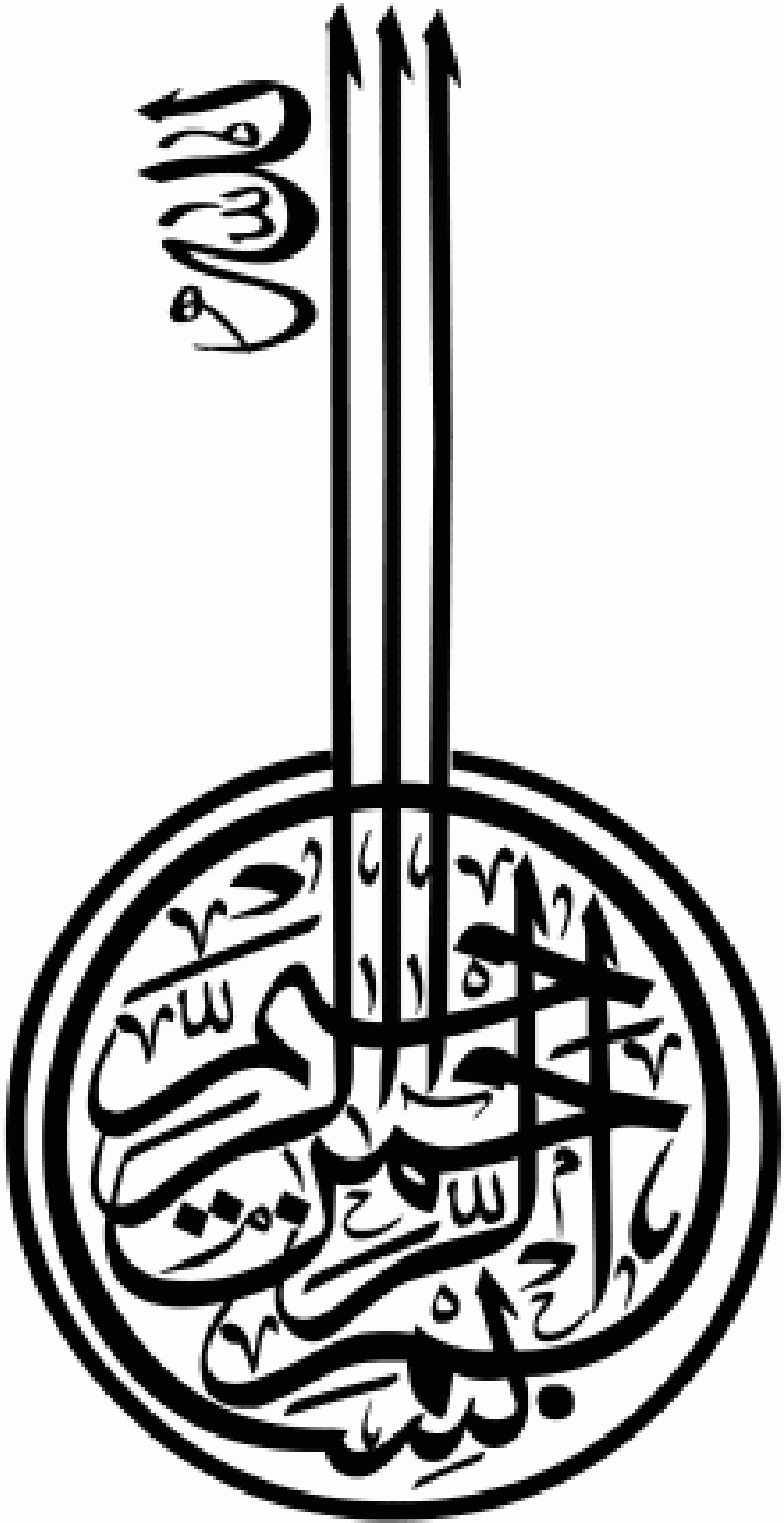
تحت عنوان:

اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية  
للمؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة "اتصالات الجزائر ولاية المسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. لوافي رابح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2022/2021



## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده

لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى

رضوانه

صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل

الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و

إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "لواني رباح" هذه المذكرة لإيفائه حقه

بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علم التسيير؛

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز

و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

يا سميعين، سلمى

## إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى.

إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، **أبي الغالي** على قلبي أطال الله في عمري

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني

حقالرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي،

إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي تبع الحنان **أمي** أعز ما املك على

القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي و أخواتي

الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى صديقتي ورفيقة مشوارتي الجامعي إلى من كانت سندي قولا وفعلا إلى الطيبة الحنونة التي كانت

أكثر من أخت إلى **شيخاوي سلمى**

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: **لوافي رابع**

إلى كل من أعرفهم ويعرفوني، خاصة صديقاتي

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في ذاكرتي أهدي لكل هؤلاء عملي هذا

ياسمين



# الإهداء

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونحمد الله تعالى على عونه وتوفيقه لي على أتمام  
هذا العمل المتواضع  
الذي اهدي ثمرته إلى من قال فيهما الله تعالى:

"وَآخِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"  
(الإسراء - 24)

قصتي قصيرة عشقت رجلا اكثر من ذاتي وفي ليلة فزعت على خبر وفاته وما اشبعني  
الزمان منه ابي الذي رحل الى وطن النائمين طويلا وبقى كل شيء مختلف بعد رحيله  
ابي لولا روحك التي تحوم علي فما واصلت مسيرتي فدورك في حياتك وفي مماتك كان  
واحد فانت المصباح الذي ينير حياتي و يطفأها والذي تمنيت اليوم كثيرا ان تراني و  
انا ارفع قبعتي عاليا و ارى ابتسامتك التي تغمرني فرحا والذي انت الحياة فلا حياة  
بعدك يا رب اجعله في الفردوس الاعلى عدد ما ينبض قلبي شوقا اليه  
أبي الغالي " **شيخاوي مخلوف** " رحمة الله عليه،.

إلى من سهرت الليالي واقنت حياتها من أجل تربيتي وغمرتني بجميل عطفها وحنانها  
**أمي الغالية**، الى اخوتي و اخواتي الأعزاء

الي من دعمني نفسيا وشجعني على إتمام هذا العمل " **فرحات روفيدة و زرواق**  
**امينة** "

الشكر الخاص الي الدكتور " **الوافي رابح** "

الي الزميلة ورفيقة مشواري الجامعي و الطيبة " **ميهوبي ياسمين** "

سلمى

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبان كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، اختيرت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 41 موظف؛ أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي (بعد اللامركزية، بعد التعقيد، بعد الرسمية ) على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، باستثناء بعد المركزية الذي لم يكن له دلالة إحصائية وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد الهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

# فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الموضوعات

أ..... مقدمة

## الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة

9..... تمهيد:

10..... المبحث الاول: الاطار النظري للهيكل التنظيمي

10..... المطلب الاول: مفهوم الهيكل التنظيمي

10..... اولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

11..... ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي

13..... ثالثاً: أهمية الهيكل التنظيمي

14..... المطلب الثاني: اهداف وابعاد الهيكل التنظيمي

14..... اولاً: اهداف الهيكل التنظيمي:

14..... ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي

18..... المطلب الثالث: أدوات وانواع الهيكل التنظيمي:

18..... اولاً: ادوات الهيكل التنظيمي

19..... ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية

22..... المبحث الثاني: الناصيل النظري للقرار الاستراتيجي

22..... المطلب الاول مفهوم القرار الاستراتيجي

22..... اولاً: تعريف القرار

23..... ثانياً: انواع القرارات:

24..... ثالثاً: تعريف القرار الاستراتيجي:

24..... رابعاً: خصائص القرار الاستراتيجي:

26..... المطلب الثاني: اهمية ومميزات وابعاد القرار الاستراتيجي

26..... اولاً: أهمية القرار الاستراتيجي:

27..... ثانياً: مميزات القرار الاستراتيجي

29..... ثالثاً: ابعاد القارات الاستراتيجية

30..... المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

- 30.....اولا: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي: .....
- 32.....ثانيا: مشاكل تطبيق القرار الاستراتيجي : .....
- 33.....المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي وابعاده بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات.....
- 33.....المطلب الاول: المؤسسات الاقتصادية.....
- 33.....اولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
- 34.....ثانيا-خصائص المؤسسة الاقتصادية:.....
- 34.....ثالثا: تصنيف المؤسسات.....
- 35.....المطلب الثاني: علاقة الهيكل التنظيمي بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.....
- 36.....خلاصة الفصل: .....

## الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر

### وحدة المسيلة

- 38.....تمهيد:.....
- 39.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.....
- 39.....المطلب الأول: تاريخ المؤسسة.....
- 40.....أولا: نشأتها وتعريفها.....
- 41.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة.....
- 42.....المطلب الثالث: أهم المنتجات والخدمات التي تقدمها.....
- 42.....المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
- 42.....المطلب الأول: المنهج العلمي و مجتمع الدراسة.....
- 43.....أولا: المنهج العلمي المعتمد.....
- 43.....ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....
- 46.....المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و اساليب المعالجة الاحصائية.....
- 46.....اولا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.....
- 47.....ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية.....
- 48.....المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة.....
- 55.....المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
- 55.....المطالب الأول: نتائج الدراسة الميدانية.....
- 66.....المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
- 80.....خلاصة:.....

قائمة الجداول:

- جدول رقم (01): الدراسات السابقة لموضوع الدراسة..... د.....
- الجدول رقم (01): مزايا كل من المركزية واللامركزية ..... 17.....
- جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 43.....
- جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر..... 44.....
- الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 44.....
- الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية..... 45.....
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي..... 45.....
- جدول رقم (07): بين درجات مقياس رنسيس ليكارت (RENSIS LIKERT) الحماسي..... 46.....
- جدول رقم (08): بين محاور الاستبيان وأبعاده..... 47.....
- الجدول (09): المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط..... 49.....
- الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور أبعاد الهيكل التنظيمي..... 50.....
- الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات محور القرار الاستراتيجي..... 52.....
- جدول رقم (12): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان..... 53.....
- الجدول رقم (13): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة..... 54.....
- الجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار GUTTMAN SPLIT-HALF COEFFICIENT..... 54.....
- جدول رقم (15): نتائج اختبار SHAPIRO-WILK..... 56.....
- الجدول رقم (16): الحك المعتمد في الدراسة..... 57.....
- جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعده اللامركزية..... 58.....
- جدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعده التعقيد..... 59.....
- جدول رقم (19): العبارات المتعلقة ببعده المركزية..... 61.....
- جدول رقم (20): العبارات المتعلقة ببعده الرسمية..... 62.....

- جدول رقم (21): العبارات المتعلقة بمحور القرار الاستراتيجي ..... 64
- جدول رقم (22): ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الهيكل التنظيمي ..... 66
- جدول رقم (23): يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة ..... 67
- جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج ..... 68
- جدول رقم (25): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج) ..... 69
- جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) ..... 71
- جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج) ..... 71
- جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) ..... 73
- جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج) ..... 74
- جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) ..... 75
- جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج) ..... 76
- جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) ..... 77
- جدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج) ..... 78

#### قائمة الاشكال:

- شكل رقم (01): نموذج الدراسة ..... ج
- الشكل رقم (11): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ..... 41

مقدمة

يكتسي التنظيم الاداري اهمية خاصة لما له من دور في حياة المنظمات و استمراريتها سواء الحكومية منها او الخاصة ، فالتنظيم هو الذي يؤدي الى توحيد الجهود بغية تحقيق الاهداف و يؤدي الى عدم تداخل الصلاحيات و ابعاد النزاعات حول الاختصاصات ، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق اهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الادوار و المسميات و المهام داخل التنظيم و من اهم سبل نجاح اي منظمة ان يكون هيكلها التنظيمي مناسب لوحدة الاعمال لانه يعتبر من المحددات الرئيسية التي تضمن بلوغ الاهداف المرجوة و هذا بالتركيز و العمل الجاد و الرسمية و اللامركزية و العديد من الابعاد الاخرى و هذا لتحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و ايضا له دور هام في العملية الادارية و التي من بينها القرار الاستراتيجي ، الذي يعتبر جوهر العملية الادارية و يؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة و هذا بايجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب و باقل تكلفة سواء مادية او معنوية

و بالتالي يمكن القول على المنظمة بانها في مصف المنظمات الريادية اذ تمكنت من التحكم في ابعاد الهيكل التنظيمي و عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، حيث جاءت هذه الدراسة لتوضح ابعاد الهيكل التنظيمي على عملية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ، و من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية.

## 1. إشكالية الدراسة

- ما اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة من عمال اتصالات الجزائر لولاية المسيلة؟

ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

## 2. الاسئلة الفرعية

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للامركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

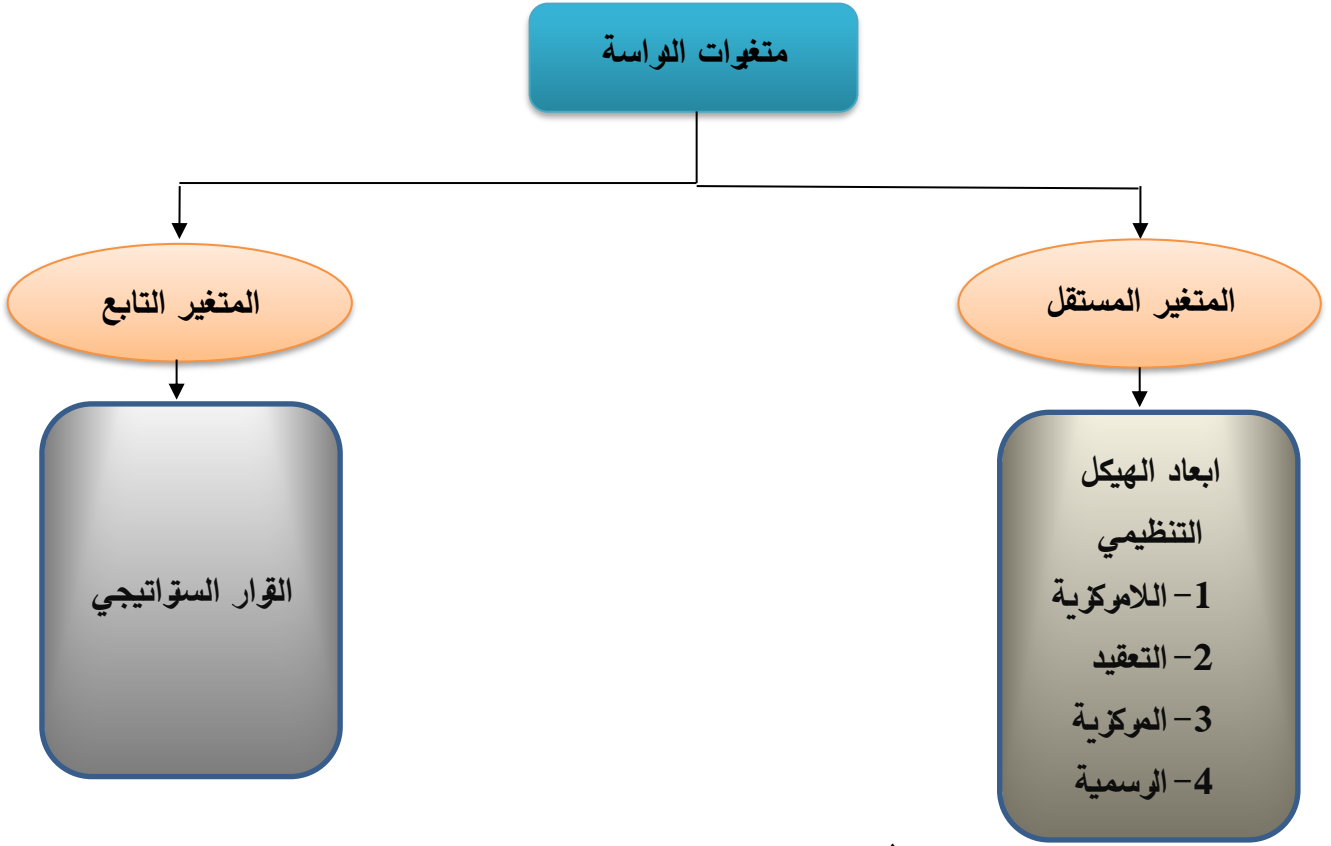
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

### 3. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اللامركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مفاهيم الدراسة

## 5. دراسات سابقة

سيتم في ما يلي عرض للدراسات التي أجريت سابقاً حول موضوع دراستنا، حيث قام الطلبة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، وتمت الإستعانة والإستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم المتغيرات المستخدمة فيها حسب الدراسات كما يلي:

## جدول رقم(01): الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

نتائج الدراسة	سنة التخرج	عنوان الدراسة
التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة؛ محاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة وفقا لمداخل دراستهما؛ بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.	2011	دراسة سعد علي الريحان المحمدي بعنوان: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال
تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء و الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب و ذلك من اجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة	2011	سعد حرب قاسم دراسة بعنوان: اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على المدراء غزة الاقليمي
تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصخرافية حيث تما الاعتماد على الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات الاولية و طبقة على عينة عشوائية مكونة من 120 عامل في مؤسسة صغيرة و متوسطة بتقرت و قد توصلت الدراسة في الاخير انه يوجد تاثير لابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية .	2016	وردة عماري دراسة بعنوان: اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية

<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية)، وعلاقتها بمستوى فعالية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.</p> <p>ومن بين أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتوفر خصائص الهيكل التنظيمي (المعيارية والرسمية) بدرجة عالية نسبياً في حين تتوفر المركزية بدرجة منخفضة قليلاً في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن؛</li> <li>- جاء مستوى فعالية نظم المعلومات عالياً نوعاً ما مقارنة مع الوسط القياسي المعتمد؛</li> <li>- توجد علاقة ارتباط عالية احصائياً بين خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية)، وبين فعالية نظم المعلومات.</li> </ul>	2004	<p>دراسة مؤيد سعيد السالم ونازم محمود ملكاوي بعنوان: "أثر الخصائص الهيكلية في فعالية نظم المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية"</p>
<p>وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى أن الشركات العراقية تزداد فاعليتها قوة باتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الإنتاجية</p>	2016	<p>دراسة سعد علي الريحان المحمدي بعنوان: "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مفاهيم الدراسة

## 6. دوافع إختيار الدراسة

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة اعتبارات موضوعية وذاتية والتي تتمثل فيما يلي:

## أولاً: الأسباب الموضوعية

- حداثة الموضوع في بيئة الأعمال الدولية ومحاولة التعريف به في بيئة الأعمال الجزائرية (ولاية المسيلة)؛
- ملائمة هذا الموضوع مع التخصص؛
- محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

## ثانياً: الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في دراسة الموضوع
- الفضول في الفهم الجيد للدراسة
- يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي و القرار الاستراتيجي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبير في ميدان ادارة الاعمال .

## 7. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تهدف هذه الدراسة الى الاجابة عن سؤال الاشكالية و اختبار مدى صحة الفرضيات
- محاولة ابراز مفاهيم الهيكل التنظيمي بجميع جوانبه
- التعرف على القرار الاستراتيجي و مراحل و العوامل المؤثرة في عملية صنعه
- محاولة إيجاد صلة او الاثر بين ابعاد الهيكل التنظيمي و عملية القرار الاستراتيجي
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تطوير ورفع مستويات الاداء في المنظمة

## 8. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث من خلال تبيان اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات و ايضا لكونها تحتوي على عنصرين بات تأثيرهما كبير على نجاح المؤسسة فالهيكل التنظيمي هو الاداة التي تحدد المسؤوليات و تنسيق الاعمال و توضح مسار العمل و القرار الاستراتيجي يحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا و تحقيق اهدافها .

و يمكن ان يكون مساهمة متواضعة و بسيطة في البحوث التي انجزت في مجال ابعاد الهيكل التنظيمي و

القرار الاستراتيجي

## 9. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

أ. الحدود الزمانية: الفصل الثاني المحور الثاني 2022.

ب. الحدود المكانية: مديرية اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

## 10. منهجية الدراسة

و للاجابة على اشكالية هذا البحث و اثبات او نفي الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هذا لكونه

مناسبا و موافقا للموضوع لانه يساعد على جمع و تحليل الحقائق من مختلف المراجع .

كما اعتمدنا في الدراسة على اداة الاستبيان من اجل جمع المعلومات و تحليلها احصائيا ببرنامج مع حزمة

الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

# الفصل الاول: الاطار النظري

للدراصة

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة إدارية مهمة يمكن للمنظمات من خلالها توضيح مهامها وأعمالها، وذلك من خلال تحديد أساليب التنسيق وأنماط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة على وجه الأكمل، هذا التفاعل أو الاتصال يتم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المستويات الإدارية المختلفة التي يحددها وينظمها الهيكل التنظيمي.

حيث نجد للهيكل التنظيمي دورا بارزا في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعتبر هو جوهر العملية الادارية و نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات و التصرفات في المؤسسة و مساعدتها للوصول الى اهدافها و رؤيتها المرجوة

اذ نجد هذا الفصل سيضم 3 مباحث مهمة في الدراسة :

المبحث الاول : الاطار النظري للهيكل التنظيمي

المبحث الثاني : التاصيل النظري للقرار الاستراتيجي

المبحث الثالث : علاقة الهيكل التنظيمي بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

## المبحث الاول: الاطار النظري للهيكل التنظيمي

نذكر في هذا المبحث الاطار النظري للهيكل التنظيمي حيث ركزنا على مفاهيمه و ابعاده و غيرها من العناصر المهمة كونه وسيلة فعالة هادفة تسعى لتحقيق هدف المؤسسة

## المطلب الاول: مفهوم الهيكل التنظيمي

## اولا: تعريف الهيكل التنظيمي

يتكون مصطلح الهيكل التنظيمي من مقطعين: التنظيم والهيكل، فالتنظيم يشير إلى الجهد مسبق (تقسيم العمل وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه)، أما بالنسبة لكلمة الهيكل فتشير إلى العلاقات بين أعضاء ووحدات التنظيم وعمليات تنظيمية مستقرة تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقا لاختصاصات سلطات؛ مسؤوليات؛ قواعد، إجراءات وقنوات الاتصال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup> وهكذا يهدف الهيكل التنظيمي إلى تنظيم وضبط سلوك العاملين، وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف؛ سياسات القواعد، وإجراءات التنظيم، كما يهدف لتهيئة إطار عمل يمكن من خلالها تخطيط؛ تنظيم، قيادة، والسيطرة على أداء أعضاء التنظيم.

يرى **Robbins** أن الهيكل التنظيمي هو طريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتوضيح نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات تنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.<sup>2</sup>

حسب **child** فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية: " المركزية، التخصص، الرسمية التنميط.<sup>3</sup>

ومن جهة اخرى الهيكل التنظيمي يحتوي على جوانب رئيسية تتمثل في ما يلي<sup>4</sup>:

- القيام بتوزيع الأعمال والمسؤوليات بين أفراد العمل.

<sup>1</sup> نيجل كنج، ثيل أندرسون: تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبداع والابتكار، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 20.

<sup>2</sup> Daft. R, Understanding The Theory And Design Of Organizations, Thomson South – Western, Ohio ; 10 th ed , 2007.

<sup>3</sup> عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، العدد 47، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2017، ص 80.

<sup>4</sup> تاريخ الاطلاع: 2021/03/12، على الساعة 22:15 [www.nzraty.com](http://www.nzraty.com)

- والقيام بتحديد العلاقات التي تتبع كل فرد.
- القيام بتجميع الأفراد القائمة على العمل داخل أقسام، والأقسام داخل دوائر، والدوائر داخل الوحدات.
- العمل على تفويض السلطة والقيام بتصميم الإجراءات الخاصة بالمراقبة.
- العمل على تنسيق النظام والطريقة المناسبة وذلك للعمل على تحقيق الاتصالات الداخلية مع مشاركة أفراد التنظيم.

أما **Daft** فقد عرف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يحدد التقسيمات الإدارية الرسمية والتي تتضمن عدد مستويات الهرمية ونطاق الاشراف للمديرين والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم على أقسام مختلفة، إضافة إلى تصميم أنظمة لتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام.<sup>1</sup>

ويرى محمد عفيفي أن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة العلاقات المنظمة بين نظام الإدارة، ويتمثل الفرض من هذا الهيكل في تسهيل استخدام الموارد سواء بشكل فردي أو جماعي أثناء محاولة تحقيق أهداف المنظمة. غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه:

الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من في التنظيم مسؤول أمام من فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال، اتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.<sup>2</sup>

#### ثانيا: خصائص الهيكل التنظيمي

لكي يحقق الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة، لا بد أن يتسم بخصائص معينة، وبما أن الهدف الأساسي للوظيفية التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف لذلك يجب أن تتوفر في

<sup>1</sup> Robbins. S, Essentials Of Organizations Behaviour, Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, 7Th ed, 2003.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات، القاهرة، 2003، ص 267.

الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكنا من القول إنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي:<sup>1</sup>

**1- الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص على أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم انشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل، وان يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة وبالتالي زيادة إنتاجية العمل.

**2- التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق في جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد، وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه.

**3- الاهتمام بالانشآت المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا لنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

**4- تحقيق الرقابة التلقائية:** يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد مثال: لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يستلم البضاعة حين وصولها والا تتعرض المنظمة إلى ضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو إساءة استعمال السلطة.

**5- عدم الاسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا، إذ تمكن المنظم من تقدير التكاليف والايادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

<sup>1</sup> محمد السماني الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2019، ص 84 - 85.

6- مراعاة الظروف البيئية (المرونة): يعيش في عالم سمته الأساسية هي التغيير، فالبينة التي تعمل فيها متغيرة باستمرار، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قابلاً للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معها.

7- الوضوح: يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أن يقف إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان معلومات أو قرارات.

8- اتجاه الرؤية: يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلاً من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج أي نحو أداء المنظمة بكاملها وأن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

9- التعاون بين العاملين: حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع على تحقيقي أهداف المنظمة، لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

### ثالثاً: أهمية الهيكل التنظيمي

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسية يؤديها الهيكل:

- إن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، الهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- تمثل الهياكل تلك الاطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة والهياكل أيضاً تقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل)، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 48.

المطلب الثاني: اهداف وابعاد الهيكل التنظيمي

اولا: اهداف الهيكل التنظيمي:

رغم اختلاف الباحثين وعلماء الإدارة حول تعريف للهيكل التنظيمي إلا أنهم يتفقون على أنه وسيلة إدارية مهمة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها:

توضيح الإدارات والاقسام والوحدات داخل المنظمة؛<sup>1</sup>

- توضيح المستويات الإدارية داخل المنظمة واختصاصات ومسؤولية كل مستوى؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- توضيح خطوط السلطة؛
- توضيح العلاقات الرسمية؛
- توضيح نطاق الاشراف؛
- تقليل الازدواجية؛
- توضيح خطوط الاتصال.

ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي

لفهم الهيكل التنظيمي لا بد من فهم أبعاده لذلك قام عدد من الباحثين بإجراء بعض الدراسات لاستخلاص أهم الأبعاد إلا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد هناك اختلاف بينهم في ما يخص عدد ونوعية هذه الأبعاد.

حيث حدد فريق استون Aston أربعة مجموعات رئيسية لأبعاد الهيكل التنظيمي هي: "هيكل الأنشطة" وتضم (التخصيص؛ التنميط والرسمية) ومركزية السلطة والرقابة على الأداء ونسبة الأنشطة الإدارية والمساندة،<sup>2</sup> أما تشيلد Child فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية هي: (المركزية؛ التخصص؛ الرسمية؛ التنميط)<sup>3</sup>، في حين حددتها

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 48.

<sup>2</sup> Rosenfeled Robert H. Wilson David .c, Mangig Organization, London, MC Gowhill Publishing CO, 2<sup>nd</sup> ed, 1999, P263.

<sup>3</sup> عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 50.

ماري Mary أيضا بثمانية أبعاد وهي: (الرسمية؛ التخصص؛ التنميط؛ التعقد؛ المركزية؛ الحجم؛ المكون الإداري؛ نطاق الاشراف).<sup>1</sup>

مما سبق نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على عدد معين من الأبعاد للهيكل التنظيمي، إلا أنه يمكن تحديدها بإحدى عشرة بعد تتمثل في: (التخصص؛ سلسلة الأوامر؛ وحدة الأمر؛ السلطة والمسؤولية؛ تفويض السلطة؛ المركزية واللامركزية؛ الرسمية؛ التنسيق؛ الاحترافية؛ نطاق الاشراف؛ التعقد الهيكلي).<sup>2</sup> وستتطرق إلى كل بعد كما يلي:<sup>3</sup>

**1- التخصص في العمل:** هو " درجة تقسم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو ما يطلق عليه أيضا في أدبيات الفكر الإداري بتقسيم العمل ". والغرض من تقسيم العمل و الاستفادة من التخصص، والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل. وكلما قل نطاق المهام المؤداة بكل وظيفة ارتفعت درجة التخصص في العمل والعكس صحيح.<sup>4</sup>

يسمح التخصص باستخدام التنوع المهاري الذي تضمه المنظمة بكفاءة فهناك مهام تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات فنية عالية، والتخصص يوظف تلك المهارات في أداء هذه التخصصات، كما يسمح أيضا التخصص بمكافأة العاملين بالمنظمة وفقا لدرجة إتقان للعمل، وقدرا م المهارة التي يتمتع اكل منهم.

## 2- سلسلة الأوامر وآلية عملها:

" هي خطوط السلطة التي تربط رأسيا بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه ". أو هي " خط متصل يربط جميع الأفراد داخل التنظيم ويحدد من يتبع من " وهناك من يعرفها على أنها " التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة، ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.

## 3- وحدة الأمر:

هي ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط وهو المسؤول عنه مباشرة.

<sup>1</sup> عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، المرجع نفسه، ص 50.

<sup>2</sup> عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، المرجع نفسه، ص 50-53.

<sup>3</sup> عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، ص 51-53.

<sup>4</sup> طارق طه، الإدارة، الاسكندرية، منشأ المعارف، ص من (446 إلى 473).

#### 4- السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة على أنها " الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم "، أو هي "الحق في تخصيص المهام وتوجيه أنشطة الآخرين"، أو هي "الحق الشرعي لاتخاذ القرارات وإصدار تعليمات للأفراد بما يجب عمله".

وقد وسع كتاب الفكر الإداري المعاصر من مفهوم السلطة لتشمل " الحق الشرعي والرسمي للمدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بغرض تحقيق العوائد المرغوبة " أو " هي الحق الممنوح من المنظمة في

#### 5- تفويض السلطة:

هي " عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة " أو هي " العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة والمسؤولية معاً لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي ". وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها حيث يظل مفوض السلطة مسؤولاً في النهاية على نتائج هذا التفويض. كما أن التفويض هو مشاركة في السلطة وليس التخلي عن المسؤولية وبالتالي فإن تفويض السلطة هو " عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين ".

#### 6- المركزية واللامركزية:

" المركزية هي الاحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة وفي المقابل فإن اللامركزية تعني منح سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين بواسطة الإدارة العليا ". كما يمكن القول أن " المركزية هي حبس القرار من المستويات التنظيمية العليا، أما اللامركزية فهي وضع القرار بالقرب من المستويات التنظيمية الأقل " وأكد آخرون نفس المفهوم السابق حيث عرفوا " المركزية بأنها درجة تركيز عملية اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا. أما اللامركزية فهي منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرار " في ضوء التناول المفاهيمي السابق يمكن تعريف المركزية واللامركزية على أن " المركزية تشير إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، بينما تعني اللامركزية منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة ".

الجدول رقم (01): مزايا كل من المركزية واللامركزية

مزايا المركزية	مزايا اللامركزية
- تحسين نوعية القرار بتكييفها للسياق السائد؛	- تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار؛
- تسمح بتفعيل وقابلية رد الفعل بسبب قصر قنوات الاتصال؛	- تسمح بالاستجابة السريعة بدون استشارة المصالح؛
- تسمح بالتكيف مع السوق ومع أي وضعية محلية؛	- تدعم انتظام سياسات وممارسات التسيير؛
- تتيح الفرصة للمهارات والخبرات المحلية وتقلل من المخاطر؛	- تسهيل عملية اتساق القرارات التي تؤخذ في المصالح؛
- تطور عمليات تحفيز الإطارات والأفراد؛	- تعطي فرصة لتوظيف الإطارات المتخصصة ذات الكفاءات العالية؛
- تنمي الروابط بين الأفراد والاقسام؛	- تسهيل التنسيق بين المصالح؛
- تقلل من احتمال خسارة فرد منهم؛	- تقليل المخاطر المرتبطة بسرية المعلومات؛
- تطور الاستعداد والكفاءة للتسيير.	- تسهيل الرقابة؛
	- تهمين الإطارات من خلال سلطة مركزية

المصدر: بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط1، دار

الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 60.

**7- الرسمية:**

هي درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين، ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة.

**8- التنسيق:**

هو الإجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق مهمتها الكلية.

**9- الاحترافية:**

تشير الاحترافية إلى مستوى التعلم والتدريب الرسمي الذي حصل عليه العاملين بالمنظمة.

**10- نطاق الإشراف:**

هو عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

**11- التعقد الهيكلي:**

يشير التعقد الهيكلي إلى " كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي تضمها المنظمة " فكلما تعددت المستويات الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتزايدت أعداد العمل التي يتكون منها المنظمة، وتشتت وحدا التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤثرا على ارتفاع درجة تعقد هيكلها التنظيمي.

المطلب الثالث: أدوات وأنواع الهيكل التنظيمي:

اولا: ادوات الهيكل التنظيمي

من الأدوات المستخدمة لإضفاء الصبغة الرسمية موعات العلاقات الموجودة داخل المنظمة والتي تعتبر من

أدوات الهيكل التنظيمي نجد:

- السجلات.

- الخريطة التنظيمية.

- الأدلة الإدارية.

**1- السجلات<sup>1</sup>:**

من أدوات التنظيم المساعدة سجلات المنظمة فإذا تم الاحتفاظ بالسجلات بطريقة منظمة فإنها يمكن أن تعطي صورة عامة تساعد على التعبير التنظيمي. تساعد السجلات الأفراد في إجراء التقييم اللازم للاختيار والنقل والترقية ، كذلك نستخدم التقارير في إظهار أي عيوب قد تظهر في الهيكل التنظيمي.

**2- الخريطة التنظيمية:**

هي " عبارة عن رسم يوضح الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن البناء التنظيمي للمنظمة أو إحدى دوائرها أقسامها. وبناء على ذلك فالخريطة التنظيمية تبين الوحدات الإدارية والمراكز الوظيفية وخطوط السلطة ونطاق الإشراف وبالتالي فهي إطار يوضح أهم المعلومات عن المنظمة "<sup>2</sup>.

**3- الأدلة الإدارية:**

الدليل الإداري هو " عبارة عن كتيب يتضمن معلومات وإرشادات، توضح للعاملين في المنظمة ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، وبإيجاز هو وعاء المعلومات عن المنظمة، يساعد في أداء الأعمال "3، من خلال هذا التعريف نجد أن الدليل الإداري هو أداة لتوصيل المعلومات المراد توصيلها.

<sup>1</sup> إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل كمي)، جامعة عين شمس، مصر، 2001/2002، ص 128.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 201.

<sup>3</sup> عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 373.

تختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة للتمييز وفي هذا الصدد يوجد عدة معايير للتمييز هي درجة توافر خصائص البيروقراطية في الهيكل التنظيمي، ونمطية السلوك، وآليات التشغيل، ودرجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار، وآليات تنسيق المهام والأعمال وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة، وطبيعة العلاقة بين الرئيس والعاملين.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة السابق ذكرها كما يلي:

### 1- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>: الهياكل ما قبل البيروقراطية، الهياكل البيروقراطية، الهياكل ما بعد البيروقراطية.

#### - الهياكل التنظيمية ما قبل البيروقراطية:

تتسم الهياكل ما قبل البيروقراطية بانخفاض درجة تنميط المهام، وإجراء معظم الاتصالات بشكل مباشر فرداً لفرد وتعتبر هذه الهياكل أكثر شيوعاً في المنظمات صغيرة الحجم، فهي الأفضل للمهام البسيطة. أما عن نمط السلطة السائد في هذه الهياكل، فهي عادة ما تكون السلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية التي حددها ماكس فيبر في نظريته للسلطة<sup>2</sup>:

#### - الهياكل التنظيمية البيروقراطية:

تعتمد الهياكل التنظيمية البيروقراطية بشكل أساسي على تنميط العمليات، والمهارة في تنسيق الأعمال والأنشطة، مما يحقق التكامل بين الوظائف المتعددة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر أكثر ملائمة للمهام المعقدة أو المهام ذات النطاق الكبير، ومن أهم هذه الهياكل: الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي.

#### - الهياكل ما بعد البيروقراطية:

إن التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال في أواخر القرن العشرين أدى إلى ظهور العديد من المنظمات التي تتميز بتعدد أنشطتها، وتنوع السلع والخدمات التي تقدمها، واتساع الأسواق التي تعمل، والعدد الكبير لعمالها. إن هذه المنظمات تحتاج إلى هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة بالشكل الذي يساعد على الاستجابة للمتغيرات البيئية

<sup>1</sup> Wagner, John A, and Hollenberck, John R, **Organization Behavior : Managing People and organizations**,

<sup>2</sup> Boston : Houghton Mifflin company, (4 th ed), 1995, P.284.

السريعة والمتلاحقة التي تواجه هذه المنظمات. لهذه الأسباب ظهرت الهياكل التنظيمية لما بعد البيروقراطية والمتمثلة في الهيكل المصفوفي، الهيكل متعدد الوحدات، الهياكل الافتراضية، والتنظيم الشبكي.

## 2- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار نمطية السلوك:

وفقا لمعيار نمطية السلوك يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسين هما<sup>(1)</sup>:

- الهياكل الآلية أو الميكانيكية: وهي تتسم بمستوى عال من التعقيد والرسمية والمركزية.
- الهياكل العضوية: وهي عكس الهياكل الآلية، فهي تتسم بانخفاض درجة التعقيد والرسمية وارتفاع درجة اللامركزية.

## 3- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات التشغيل:

تنقسم الهياكل التنظيمية وفقا لمعيار آليات التشغيل إلى أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

- الهيكل الوظيفي التقليدي.
  - الهيكل التقسيمي أو متعدد التقسيم.
  - الهيكل المصفوفي.
  - الهيكل الشبكي.
- لقد تم التعرض إلى أنواع هذه الهياكل عند دراسة التقسيم على أساس معيار مدى توافر عناصر البيروقراطية .

## 4- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار:

وفقا لمعيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرار تنقسم الهياكل التنظيمية إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

- الهياكل الطولية: تتصف بتعدد المستويات الإدارية، وزيادة الإجراءات الرسمية، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> K. Abdul Ghani and V. Jababalan, "Advanced Manufacturing Technology and planned organizational change, Journal of High Technology Management Research, Vol 11, Issue 1, Spring 2000, p 2.(3) K. AbdulGhani and V. Jababalan, op.cit, P.2.

- الهياكل المسطحة: تتصف هذه الهياكل بالاتصال المباشر بين المستويات العليا والمستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نتيجة إلغاء الطبقات الإدارية الوسطى، والاتصالات في جميع الاتجاهات أفقية ورأسية مما يسمح بزيادة مهارات العاملين وتشجيع التغير والتطوير.

#### 5- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال:

قسم "H.Mintzberg" الهياكل التنظيمية باستخدام معيار آليات تنسيق المهام إلى خمسة أنواع هي<sup>1</sup>:

- الهيكل البسيط: يعتمد هذا الهيكل على الإشراف المباشر كآلية للتنسيق.

- بيروقراطية الآلة: يعتمد على تنميط إجراءات العمل كآلية للتنسيق.

- البيروقراطية المهنية: يعتمد على تنميط مهارات العاملين كآلية للتنسيق.

- الهياكل التقسيمية: يعتمد على تنميط مخرجات العمل كآلية للتنسيق<sup>2</sup>.

#### 6- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة:

باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة تقسيم الهياكل التنظيمية إلى أربعة أنواع هي<sup>3</sup>:

- الهيكل الهيراركي: تتركز عملية اتخاذ القرار في الهيكل الهيراركي في المستويات العليا للمنظمة، ويعتبر مناسباً للمنظمات التي تتسم ببيئتها بالثبات والاستقرار.

- الهيكل المسطح: تتخذ القرارات في الهيكل المسطح عند المستويات الإدارية التي تواجه المشكلات، ويلائم المنظمات التي تتسم بالتغير والديناميكية.

- الهيكل المصفوفي: تتخذ القرارات في الهيكل المصفوفي على المستويات الرأسية والأفقية ويناسب المنظمات التي تتصف ببيئتها بالنشاط والتغير المستمر.

- الهيكل الشبكي: تتخذ القرارات في الهيكل الشبكي على كل المستويات إذ يتسم بالمرونة العالية وتوافر معلومات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ويناسب المنظمات المبدعة.

<sup>1</sup> نقل عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> H. Mintzberg, Structure in Fives : Designing effective Organizations, New Jersey: Prentinc Hall Inc, 1983, P

23 .

<sup>3</sup> نقل عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 35

7- أنواع الهياكل التنظيمية باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعمالين بالمنظمة:

باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعمالين بالمنظمة تقسم الهياكل التنظيمية إلى تسعة أنواع هي<sup>1</sup>:

- **هيكل المقاول والفريق الخاضع:** يتمتع الرئيس في هذا النوع بالسلطة الكاملة ويشاركه عدد محدود من العمالين في اتخاذ القرار، ويعتمد على العمليات غير الرسمية للفريق في التنسيق بين الأنشطة.
- **الرئيس المنسق للعمل والهيكل المفتوح:** يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة العمليات التخصص والتمايز، ويتم التنسيق بين الأنشطة باستخدام العمليات غير الرسمية للفريق، وزيادة درجة مشاركة العمالين في اتخاذ القرارات التشغيلية.
- **هيكل الفريق المبدع:** يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وارتفاع درجة التخصص، والتنسيق من خلال عمليات الفريق وارتفاع درجة مشاركة العمالين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
- **هيكل الرئيس والرقابة المحدودة:** يتسم هذا الهيكل بانخفاض درجة التخصص والتمايز ووجود نوع من الاستقلال النسبي للعمالين.

المبحث الثاني: التاصيل النظري للقرار الاستراتيجي

يناقش هذا المبحث مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي و مراحل عملية صنعه التي تهدف الى الوصول للقرارات المنطقية لتحقيق اهداف المؤسسة

**المطلب الاول مفهوم القرار الاستراتيجي**

للقرار مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام و الاستمرار دون وجود قرارات هادفة تنظم و توجه و تسير الاعمال بدخلها و تدفعها نحو تحقيق اهدافها .

**اولا : تعريف القرار**

يعرفه سيمون بانه اختيار بديل من البدائل المتاحة لايجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، و تمثل جور النشاط التنفيذي للاعمال.

و يعرفه بارنارد على أنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير و الحسابات و التفكير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jois Meijaard, Organizational Structure and Performance In Dutch Small Firms, (Netherlands: Netherlands, Ministry of Economic Affairs, Scientific Analysis of Entrepreneurship, SMEs, January 2005) p (17-.)81

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الاردن 2004 ص14

ويعرف القرار ايضا أنه هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الامثل من بينها.<sup>1</sup>

كما يعرف انه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الاهداف المطلوبة.<sup>2</sup>

ثانيا: **انواع القرارات :**

هناك عدة معايير و أسس لتصنيف القرارات نذكر منها :

**1 حسب طبيعتها:** هناك قرارات تتعلق بالمشاكل الطبيعية أو الروتينية فان كانت المشككلة من المشاكل البسيطة التي يواجهها متخذ القرارات اليومية أو شكل من متكرر اعتبرت مشكلة روتينية، أما اذا كانت المشككلة من النوع النادر حدوثها اعتبرت مشكلة غير روتينية و بناء على ذلك فان المشككلات الروتينية تحتاج الى قرارات تختلف عن القرارات المتخذة بالنسبة للمشككلة غير الروتينية .

حيث تحتاج المشككلات الروتينية الى قرارات منتظمة ، في حين تحتاج المشككلات غير الروتينية غير منتظمة اذ تعتبر القرارات الروتينية أسهل من القرارات غير الروتينية لان المعلومات تكون متوفرة بسهولة بينما الحصول على المعلومات اللازمة للقرارات الغير روتينية عملية صعبة.<sup>3</sup>

**2 - قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة :** يرى سيمون أن هناك نوعين من القرارات :

- **قرارات مبرمجة :**

تعتبر القرارات مبرمجة عندما تكون معايير الحكم فيها واضحة و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد الدائل فيها ، و يوجد تاكد نسبي بشأن البدائل المختارة ، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها.<sup>4</sup>

- **قرارات غير مبرمجة :**

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشككلة لأول مرة ولا تتوفر لديها خبرات مسبقه بكيفية حلها ، أو معايير واضحة لتقديم البدائل و الاختيار بينها ، لذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة ، ولا يوجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشاكل و كيفية رؤية

<sup>1</sup> هاني خلف الله الطروانة نظريات الادارة الحديثة و وظائفها , دار اسامة , الاردن . ط 1 . 2012. ص177

<sup>2</sup> بلعجوز حسين , المدخل لنظرية القرار , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , 2010 , ص 99

<sup>3</sup> محمد الطروانة وسليمان عبيدات , مقدمة في بحوث العمليات , دار هوان للنشر و التوزيع , الاردن 1998 ص96

<sup>4</sup> حسين بلعجوز مرجع سابق ص 104

متخذ القرار للمشكلة ، فهي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الالهمية و التميز بين نوعين من القرارات .<sup>1</sup>

ثالثا: تعريف القرار الاستراتيجي :

تعرف القرارات الاستراتيجية على انها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة.

كما تعرف القرارات الإستراتيجية انها القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة.<sup>2</sup>

وتعرف القرارات الاستراتيجية أنها قرارات تحتم بدراسة المشكلات المعقدة و تتعامل مع أهداف المؤسسة ، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الالهمية ، وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، و متميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم و الفاعل .<sup>3</sup>

و توصف القرارات الاستراتيجية أنها قرارات بعيدة المدى في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعة، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه.<sup>4</sup>

رابعا: خصائص القرار الاستراتيجي :

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع القرارات الاستراتيجية و قد وضعوا لها عدة خصائص نذكر منها مايلي :<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 105

<sup>2</sup> رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدد، العدد 10 ، بغداد، العراق، 1999 ، ص 61.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989 ، ص 3 .

<sup>4</sup> وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001 ، ص 63

<sup>5</sup> سعيد محمد البنة، اثر صياغة القرارات الاستراتيجية على الاداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، مصر ص 52.53

**1 - التأثير على المنظمة ككل :**

حيث تمتد القرارات الاستراتيجية الى سنوات عديدة ، و بالتالي فمن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية كبيرة في المستقبل ، مما يجعل التكلفة عالية جدا في حالة تغيير هذا التوجه .

**2- التوجه بالمستقبل :**

اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية ، وعمل تقييم موضوعي للفرص و التهديدات المتعلقة بها ، كذلك يمكن القول ان القرارات الاستراتيجية تتضمن تحديد بالتصرفات الحالية الواجب القيام بها لنقل المؤسسة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب مستقبلا .

**3 - الاعتماد على مدخل النظم :**

تمثل المؤسسة نطاقا مفتوحا يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية ، و اذا رغبت المؤسسة في النجاح طويل الاجل فيجب عليها أن تضع قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان تأثير البيئة الخارجية مثل المجموعات ذات العلاقة بالمنظمة كالمنافسين ، الموردين ، الدائنين و الحكومة، ولذا فعند تبني مدخل النظم عند صنع القرار الاستراتيجي يعد مدخلا فعلا حيث يتم النظر الى المنظمة على أنها نظام متكون من عدة أجزاء مترابطة و متداخلة<sup>1</sup> و بالتالي فان القرار الذي يؤثر على جزء معين من المنظمة سيكون لديه تأثير على أجزاء في المنظمة.

**4 -تخصيص جزء كبير من الموارد :**

حيث يترتب على اتخاذ القرارات الاستراتيجية تخصيص جزء كبير من موارد المؤسسة مثل الموارد البشرية و المادية .

**5 - ميزة أو خاصية عدم التأكد :**

القرارات الاستراتيجية تصنع تحت ظروف تتميز بعدم التأكد ، أو بنقص المعرفة ببعض المتغيرات الهامة ،و لذلك النتائج غير مؤكدة .

كما تتميز القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات غير مرتبة ، ذات درجة عالية التعقيد ، و قد اشار بعض المفكرين و كتاب الادارة ان الافتقار الى الترتيب في القرارات الاستراتيجية يعود الى تعقيد المشكلات الاستراتيجية التي ترتبط بها و التي يصعب وصفها بدقة ، و وضع الصياغة الواضحة لها ، أو تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على الحلول المقترحة لها ، لذلك فهي تتضمن درجة من الغموض<sup>1</sup> وعدم الرؤيا المستقبلية لنتخذ القرار .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نادية حبيب ايوب , نظرة الدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى , مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية , العدد 103 المملكة العربية السعودية , 2000 , ص 23

6- القرار الإستراتيجي قرار شامل:

فهو يهتم أساساً بالأمر التي تتعلق بالمنظمة ككل لخدمة مختلف أقسامها و إدارتها , كما أنه لا يركز على النواحي التفصيلية بل يحدد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة .

7- القرار الإستراتيجي قرار مركزي :

يتخذ رئيس مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام لها و يرجع ذلك بطبيعة الحال إلى إمام هؤلاء المديرين بإمكانيات و مقومات المنظمة , كما يرجع ذلك أيضاً إلى مواقعهم التي يشغلونها و التي تمكنهم من التعامل مع جماهير المنظمة و الإمام بمتطلباتهم و احتياجاتهم.

8- القرار الإستراتيجي قرار موجه و حاسم:

فهو يحدد المعالم الرئيسية التي تسير المنظمة على نهجها , فهو يستمر لفترة طويلة دون تغيير يذكر

9- القرار الإستراتيجي قرار طويل الأجل :

حيث تمتد الفترة الزمنية التي يغطيها هذا القرار إلى فترات طويلة نسبياً غالباً ما تشمل حيات المنظمة كلها.

10- القرار الإستراتيجي قرار يتعلق بالتكيف و التعامل مع المتغيرات البيئية :

سواء كانت هذه المتغيرات متعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة أو متعلقة بمتغيرات البيئة خارجها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أهمية ومميزات وابعاد القرار الاستراتيجي

اولاً: أهمية القرار الاستراتيجي :

يعد القرار الاستراتيجي من حيث الأهمية ، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية، في تحقيق أهداف المؤسسة ، وقد حظي القرار الاستراتيجي باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة ،لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة، من مواصلة أنشطتها الإدارية، بكفاءة وفعالية .

وتعد قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها و نشاطاتها على ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية و تأمين تطبيقها، على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية .

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr92016.html> , 16/01/2022 , 12.39.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 ص 73

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>1</sup>

وتتضح أهمية القرار الاستراتيجي، بأنه قرار انتقاء إستراتيجية، من بين استراتيجيات بديلة، تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات، والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية، والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.<sup>2</sup>

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

وللتأكيد على أهمية القرارات الإستراتيجية، يمكن أن نشير إلى الدراسة التي قام بها **اليونيتايد** والتي قارن فيها بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر، ومتاجر التجزئة، وفي استنتاجاته أشار إلى أنه على مدى عشرين سنة، نجحت إحدى مؤسستين، كانتا متساويتين في السوق بداية الفترة، وفشلت الأخرى، ويعود السبب إلى تبني المؤسسة الأولى، لقرارات إستراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة في رأيه، هي تلك التي لها رؤية صائبة، عن الأمور والمسائل المستقبلية، وبالتالي لا يعد وجود عيوب في حجم المؤسسة، أو مواردها المالية سببا في الفشل، وإنما يرجع الفشل، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.<sup>4</sup>

### ثانيا: مميزات القرار الاستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة، بحيث ترهن توقعها في السوق، والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، ويبحث القرار الاستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، الأردن، 1997، ص113

<sup>2</sup> سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط11، القاهرة، مصر، 1996، ص74

<sup>3</sup> سيد الهواري، مرجع نفسه، ص4

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص38

تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة، هي كالتالي:

**1- المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

**2- التأثير الزمني:** إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

**3- التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

**4- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المؤسسة وتوزيعها على أقسام المؤسسة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

**5- تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة:** تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المؤسسة.

**6- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:** تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المؤسسة وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار

القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المؤسسة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

**7- التوجه نحو النظام المفتوح:** إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة<sup>1</sup>.

### ثالثا: ابعاد القارات الاستراتيجية.

و يمكن ابراز ابعاد القرارات الاستراتيجية كما يلي<sup>2</sup> :

تتطلب القرارات الاستراتيجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا ، حيث ان القرارات الاستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات الأنشطة و العمليات ، و الإدارة العليا هي التي لها القدرة على فهم و ادراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتيجي .

تستلزم القرارات الاستراتيجية استخدام و توظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية ، أي انها تخصص قدر ملموس من الموارد المالية و الأصول المادية و الموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها ، اما من مصادر الداخلية و الخارجية ، كما تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبيا .

تؤثر القرارات الاستراتيجية على رفاهية المنظمة و ازدهارها في الاجل الطويل ،أي انها تلزم الشركة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة ، و تمتد اثارها لسنوات طويلة.

تتسم القرارات الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي ، أي انها تستند الى المديرين المستقبلية، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي تمكن المنظمة من اختيار البدائل الاستراتيجية.

تعدد تأثير أو نتائج القرارات الاستراتيجية، فالقرارات الاستراتيجية تملك تأثير معقد بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة.

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي و اثره في الاداء، اطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، 2007، ص 16-14 .

<sup>2</sup> فادن غالبية ، اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015، ص49

المطلب الثالث : عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

اولا: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي:

بعد الاطلاع على مجموعة متنوعة من المراجع وجدنا تقارب كبير من حيث المعنى في مراحل صناعة القرار الاستراتيجي و منه يمكن تلخيصه في هذه المراحل:

- مرحلة تحليل بيئة المنظمة
- مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي
- مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي
- مرحلة رقابة و تقييم القرار الاستراتيجي

وما يمكن الاشارة اليه ان المراحل السابقة متداخلة و يؤثر كل منها على الاخر فتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة تعد مدخلات اساسية يمكن من خلالها صياغة القرار الاستراتيجي و صياغة القرار تعد المدخلات لعملية التنفيذ و عملية التنفيذ تعد مدخلات لعملية الرقابة و هكذا تدور في حلقة متصلة .

- **اولا مرحلة تحليل بيئة المنظمة:** يرى البعض و في ضوء رسالة المنظمة و التي تعكس الفلسفة الاساسية و الهدف الاستراتيجي للمنظمة فان مرحلة التحليل الخارجي (الفرص و التهديدات ) و التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) للمنظمة تعد مرحلة مبدئية من مراحل اعداد القرار الاستراتيجي حيث ينبغي تحليل القوى البيئية التي تؤثر على المنظمة مثل القوى الاقتصادية السياسية التكنولوجية التنافسية و ذلك من خلال دراسة المعلومات المتوافرة حتى يمكن استغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات البيئية بينما يشير مفهوم التهديدات الى تلك الاحداث و الاتجاهات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التنافسية الواقعة في بيئة المنظمة و التي يمكن ان تستغلها المنظمة لتحقيق منافع ذات اهمية في المستقبل .

و تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هام للغاية لانه يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف لكي تعمل الادارة

الاستراتيجية على تقويتها او التغلب عليها عند صياغة القرار الاستراتيجي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز هاشم عبد التواب، اثر التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الانتاج والعمليات على الاداء، دراسة تطبيقية علي قطاعات الصناعات الهندسي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1997، ص 117.

- ثانيا مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي: يؤدي التحليل ظروف الداخلية للمنظمة الى تحديد نقاط القوة و الضعف للمنظمة كما يؤدي التحليل الخارجي الى تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة و في هذه المرحلة يمكن للمسؤولين الادارة العليا الى تحديد ودراسة و تحليل و حتى تطوير و تقسيم بدائل القرارات الاستراتيجية و تعتبر تحديد و اختيار البدائل ابداعا في عملية صنع القرارات الاستراتيجية و التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة و ينبغي ان تلتزم البدائل الاستراتيجية بثلاثة شروط و هي :

- القدرة على تحقيق اهداف المنظمة

- التناسب مع الموارد الحالية و المستقبلية

- الالتزام بالقيود الخارجية

و توجد خمس معايير يمكن استخدامها لتقييم البدائل المتاحة و هي

الملائمة الصلاحية التناسق الامكانية امكانية التكيف

و بعد تحديد و التوصل الى مجموعة البدائل الاستراتيجية المقبولة ينبغي اختيار احد هذه البدائل و تنفيذه و يتم هذا في ضوء العديد من المعايير و من اهم هذه المعايير قدرة القرار الاستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنظمة و الفرص و التهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية و قدرة القرار على تحقيق الاهداف المطلوبة باقل قدر ممكن من الموارد و الاثار السلبية<sup>1</sup>

- **ثالثا مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:** و تتمثل في مجموعة الانشطة الخاصة بهذا القرار الاستراتيجي بدءا من

الاعلان عنه حتى وضعه موضع التنفيذ و يتطلب ذلك اعادة النظر في الهيكل التنظيمي السياسات و العمليات

التحفيزية و الموارد اللازمة لدعم و تنفيذ القرار و هذا تحقيق الاهداف المرجوة

- **رابعا مرحلة رقابة و تقييم القرار الاستراتيجي:** و تتمثل في مجموعة من الانشطة الخاصة بمتابعة عملية تنفيذ

القرار الاستراتيجي و توفير التغذية العكسية لمتخذي القرار حتى يمكنهم تقييم جدوى القرار الاستراتيجي و اتخاذ

الاجراءات التصحيحية لتحسين الاداء اذا ما كان يفتقر الى الكفاءة و الفاعلية

<sup>1</sup> سعيد محمد البناء، اثر صياغة القرارات الاستراتيجية على الاداء، دراسة تطبيقية علي كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2014، ص 70.

- فوضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ يعد مجرد حلقة في سلسلة حلقات متتالية و متداخلة و لازمة لنجاح القرار الاستراتيجي فالتنفيذ لا بد ان يتبعه و يواكبه عملية الرقابة المستمرة و هذا لتحقيق الاهداف التالية
- تحديد مدى سلامة الافتراضات التي اعتمد عليها القرار الاستراتيجي مثل نواحي القوة و الضعف و الفرص و التهديدات البيئية
- التاكيد من ان القرار الاستراتيجي يتم تنفيذه وفقا لما خطط له و في الوقت المحدد للتنفيذ و في ظل قيود الموارد المتاحة
- توفير البيانات اللازمة لتقييم الاداء و صنع قرارات المكافآت<sup>1</sup>

### ثانيا: مشاكل تطبيق القرار الاستراتيجي :

- يتعرض القرار الاستراتيجي بصفة عامة للعديد من المشاكل منها<sup>2</sup> :
- حاجة التطبيق الى وقت اطول مما كان مخطط له
- وجود مشاكل كبيرة غير متوقعة
- ظهور ازمات تاخذ الاهتمام بعيدا عن عملية التطبيق .
- وجود عوامل بيئية خارجية لا يمكن التحكم فيها
- وجود قيادة و توجيه غير مناسبين لدى مديري الاقسام
- تحديد غير مناسب لمهام التنفيذ الاساسية
- تنسيق غير فعال في الانشطة
- ضعف قدرات العاملين المشتركين في عملية التنفيذ .
- عدم وجود تدريب او توجيهات مناسبة للعاملين .
- عدم كفاية نظم المعلومات للرقابة على الانشطة المختلفة .
- صياغة الغير واضحة للاهداف التشغيلية
- التحديد الغير واضح للمسؤوليات
- الاتصالات البطيئة للادارة العليا

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 132-124.

<sup>2</sup> هاني خليل فرج، دور المعلومات المحاسبية الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الرأسمالية مع الدراسة التطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

ان صحة القرار الاستراتيجي تمثل المرتكز لنجاح المنظمات فان كان القرار خاطئ فان الجهود الحثيثة لا تعني شيئا للقرارات العملية المستندة الى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ بل يفترض ان تدعم القرارات الاستراتيجية بانظمة قرارات عملية كفاءة لغرض التنفيذ الفعال<sup>1</sup>

حيث ان هذه الجوانب تعني ان القرارات الاستراتيجية تمثل حالة ابهام عال و غموض و ان احتمالية الفشل فيها كبيرة بالقياس الى الانواع الخرى من القرارات و لكي تتجنب الادارة العلبا بوصفها المعينة بهذه القرارات او تقلل من احتمالية الفشل عليها ان تعتمد المدخل المناسب لصناعتها و ان لا تركز فقط على مراحل و اجراءات صناعة القرار باعتبار ان هذه المراحل تتصف بالعلمية و الدقة فانها يمكن ان توصل الى نتائج لكنها غير مرغوبة و محبذ بها بوصفها تستند الى قرار خاطئ جاء في اطار مدخل لا يتقسم مع الحالة او الموقف<sup>2</sup>

المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي وابعاده بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات

المطلب الاول: المؤسسات الاقتصادية

اولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

رغم الأهمية الكبرى والمعروفة لدور المؤسسة الاقتصادية في نشاط الأعمال فانه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين والخبراء على تعريف موحد أو شامل للمؤسسة الاقتصادية وذلك بسبب اختلاف الأوقات والاتجاهات، وسيتم التطرق إلى بعض التعاريف ثم تقديم التعريف النظامي:

### 1-تعريف: Mtruchy

المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

### 2 -تعريف ماركس:

المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غراب كامل السعيد، نموذج المتكامل للتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الادارة العامة، العدد 25، معهد الادارة العامة، الرياض، 1997، ص60.

<sup>2</sup> الغلابي طاهر محسن، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن 2009، ص160.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص9.

3- «المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات من أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لنوع وحجم النشاط<sup>1</sup>

### ثانياً- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- 1- من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة:
- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها أو مسؤولياتها.
- 2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافي وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها.
- 5 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: تصنيف المؤسسات

#### 1- معيار النشاط الاقتصادي

مؤسسة تجارية : تقوم بشراء سلع لإعادة بيعها على حالتها دون إجراء أي تغيير عليها.

مؤسسة إنتاجية : تقوم بإنتاج المنتجات قصد بيعها.

<sup>1</sup> لعربي دخمش، محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطبوعات منتوري قسنطينة، 99/98، ص3.  
<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2006، ص25.

مؤسسة خدمية: هي التي تقدم خدمات للغير.

## 2- معيار الشكل القانوني:

مؤسسة عمومية: تعود ملكيتها للدولة.

مؤسسة خاصة: تعود ملكيتها لشخص واحد أو عدة أشخاص وقد تأخذ احد الشكلين مؤسسة فردية أو شركة (مجموعة من الأشخاص).

مؤسسة مختلطة : هي التي يعود جزء من ملكيتها للدولة والآخر للأشخاص.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: علاقة الهيكل التنظيمي بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

ان الانطلاقة من حقيقة ان المنظمات موجودة لتلبية احتياجات البيئة فان هذه الاخيرة (البيئة) هي الاخرى مصدر الحياة لكل المنظمات و في ظل التغيرات البيئية المتسارعة كظهور التكنولوجيا المتقدمة العولمة و المنافسة المحلية و العالمية الشديدة و غيرها من عوامل عدم التاكيد البيئي فان المنظمات ملزمة لمواجهة هذه التحديات و هذا ما اثبتته المدرسة الموقفية التي سعت الى فهم العلاقات التفاعلية بين اجزاء المنظمة و بيئتها الخارجية فانصار هذه المدرسة سعو الى تحديد اهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر في قرارات تصميم الاعمال و بالتالي تحديد المتغيرات و الابعاد البيئية بما تساعد المنظمة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية و اختيار 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 و النمو .

و احد اهم هذه المتغيرات التي تتحمل عبء الاستجابة هو ابعاد الهيكل التنظيمي حيث ان هذه الابعاد هي الوسيلة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها و لان استراتيجيات المنظمة مشتقة من اهدافها فمن المنطق ان يكون هناك نوعا من الترابط و التوافق بين ابعاد الهيكل التنظيمي و القرار الاستراتيجي ما ينطبق على مقولة شندلر الهيكل يتبع الاستراتيجية ، بحيث نجد ان هيكل المنظمة يتغير نتيجة تغيرات القرارات الاستراتيجية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 3:34. [https://emadrassty.blogspot.com/2016/12/02\\_85.html](https://emadrassty.blogspot.com/2016/12/02_85.html) 21/03/2022

<sup>2</sup> كروش محمد بوهلال فاطمة، اثر الهيكل التنظيمي علي عملية القرار الاستراتيجي في المنظمة، جامعة معسكر ، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2016

تعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من اهم العمليات و الموضوعات التي شغلت بال الكثير من المفكرين و الكتابي مجال علم الادارة ، نظرا لارتباط هذه القرارات بحياة الافراد و المنظمات سوى كانت عامة او خاصة .  
لذلك فان نجاح الادارة يتوقف على صنع القرار المناسب في الوقت المناسب و ضمن الظروف الراهنة ، و هذا يتطلب من المديرين توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الموثوقة التي تبني عليه صنع القرارات حول محيطها و بيئتها خصوصا البيئة الخارجية لانها تمتاز بالتعقيد و التغيير و صعوبة التحكم و الرقابة و من هنا يبرز دور ابعاد الهيكل التنظيمي على عملية القرار الاستراتيجي و للوقوف على هذا سنتطرق الى دراسة تطبيقية تظهر في الفصل الثاني .

# الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر

تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة ، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية. SPSS.V26

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة

المطلب الأول: تاريخ المؤسسة

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة بط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر حوان 2001 بيع رخصة لإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رهص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت؛ تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### 1. الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر؛ مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000، المحدد للقواعد العامة بالبريد والمواصلات، حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العام المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يهدف هذا القانون لاسيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف العاملين؛

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.

## 2. أهداف ونشاطات المؤسسة

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المجمع في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والوث والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

## المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

### أولاً: نشأتها وتعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية. وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

### المهام الرئيسية:

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.

- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛

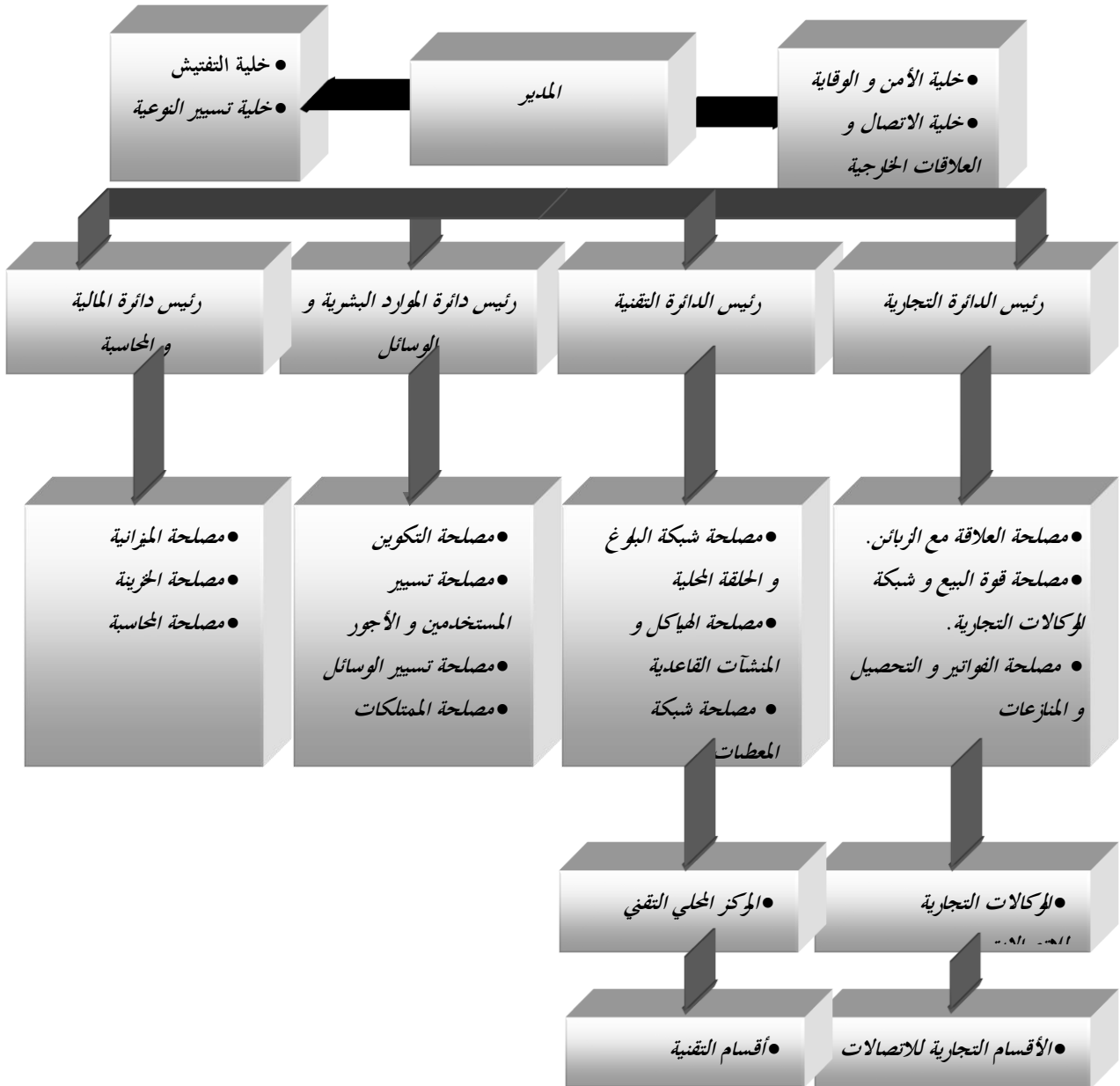
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛

- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الثالث: أهم المنتوجات والخدمات التي تقدمها

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلا، جواب، حورية)، الأكواد المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... إلخ.

تجسيدا للمخطط الوطني الاستثماري لتطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي وضعتها المديرية العامة تعكف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة على تحسين خدماتها وارضاء زبائنها من خلال تطوير وعصرنة أجهزتها وشبكتها.

حيث تواصل المديرية العملية بالمسيلة في تجسيد هذه العملية في الميدان من خلال ربط مراكزها في مختلف ربوع الولاية. وكذا ربط بلديات الولاية بشبكة حديثة متمثلة في الالياف البصرية والتي تم ربط الى حد الان (46 بلدية) في انتظار ربط اخر بلدية (بلدية أولاد ماضي) عن قريب بالإضافة الى ربط (30 ملحق) بلدي تقدمت هذه الأخيرة بطلب سندات لربطها.

يضاف لها ربط ولاية المسيلة بالولايات المجاورة (الجلفة. بسكرة. المدينة. البويرة. برج بوعرييج) by الوصلة الوطنية للالياف البصرية (backbone) بسعة 1.9 تيرابايت تدخل هذه العملية في اطار تامين الشبكة الوطنية من جهة و التقليل والحد من الانقطاعات.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

**المطلب الأول: المنهج العلمي و مجتمع الدراسة .**

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالب والذي يقود ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبجته.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تم اختيار من مجتمع البحث عينة عشوائية بلغ عددها 41 موظف.

خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للجنس:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	23	56.10
أنثي	18	43.90
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور

56.10% ونسبة مشاركة الإناث 43.90%

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
21.95	09	أقل من 25 سنة
31.70	13	من 25 الى 35 سنة
29.26	12	من 36 الى 45 سنة
17.09	07	45 سنة فما فوق
<b>%100</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، بنسبة مشاركة 31.70%، وتلتها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، بنسبة مشاركة 29.26%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين الفئة أقل من 25 سنة، والفئة 45 سنة فما فوق، بنسب مشاركة على التوالي 21.95%، و 17.09% وتشير إحصائيات جدول متغير العمر إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم فئة شبانيه أقل من 45 سنة.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
09.75	04	ثانوي
41.46	17	ليسانس
12.19	05	مهندس
21.96	09	ماستر
14.64	06	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرر 17 مفردة بنسبة مئوية 41.46%، ثم تليها الفئة ذات المستوى ماستر بتكرار 09 مفردة وبنسبة مئوية 21.96%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى دراسات عليا بتكرار 06 مفردة بنسبة مئوية 14.64%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى ثانوي بتكرار 04 مفردات بنسبة مئوية 09.75%.

4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
من 5 الى 10 سنوات	07	17.07
من 11 الى 15 سنة	21	51.21
من 15 سنة فما فوق	13	31.72
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 11 الى 15 سنة بنسبة مئوية 51.21%، ثم تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة مئوية 31.72%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 17.07%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
عون إدارة	07	17.08
متصرف إداري	08	19.62
رئيس مكتب	07	17.08
رئيس مصلحة	14	34.13
وظيفة أخرى	05	12.19
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير الوظيفة إلى 5 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت فئة رئيس مصلحة بنسبة مشاركة 34.13%، وتلتها فئة متصرف إداري بنسبة مشاركة 19.62%، أما الفئة الأقل مشاركة كانت تتمثل في فئة وظائف أخرى.

المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و اساليب المعالجة الاحصائية .

اولا :مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

### 1-المصادر الثانوية للدراسة.

اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

### 2-المصادر الأولية للدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

### 3-مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

مرحلة البناء :صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل

فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (07) :يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غي موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر :من إعداد الطالبتين.

- المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.
  - المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول محور البيانات الشخصية وشمل الجزء الثاني المحور المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي، والجزء الثالث شمل المحور التابع القرار الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح ذلك:
- جدول رقم (08): بين محاور الاستبيان وأبعاده

محاور الاستبيان	التعيين
محور البيانات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.
المحور الأول المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي	من 1 إلى العبارة 20 موزعة على أربعة (4) أبعاد بعد اللامركزية، بعد التعقيد، بعد المركزية، بعد الرسمية وكل بعد يحوي 5 عبارات
المحور الثاني المتغير التابع القرار الاستراتيجي	من 21 إلى العبارة 27

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

1- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

2- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين (1، -1)؛

3- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

4- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

6- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من

أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

7- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو

المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك

أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمجاور الاستبيان.

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بمحالتين.

2-1 الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدي تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

**3-1 صدق المحتوي:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدي وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها وللتحقق من صدق المحكمين الصدق الظاهري وصدق المحتوى عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 27 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

**4-1 صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول: (09) المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	0.9	0.7	0.5	0.3	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
									تام
									تام

**Source :** Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور أبعاد الهيكل التنظيمي.

رقم العبارة	عبارات محور أبعاد الهيكل التنظيمي	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد اللامركزية	/	**0.808
01	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	**0.737	**0.610
02	تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	**0.614	**0.553
03	يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	**0.653	**0.519
04	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	**0.871	**0.707
05	تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره	**0.817	**0.599
	بعد التعقيد	/	**0.789
06	تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	**0.646	**0.572
07	تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوى لإدارتكم العليا	**0.588	*0.359
08	تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	**0.607	*0.364
09	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	*0.352	*0.379
10	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتكم	**0.539	**0.487
	بعد المركزية	/	**0.651
11	كل قرارات مؤسساتكم بيد الإدارة العليا فقط	**0.891	**0.558

**0.567	**0.642	إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	12
**0.556	**0.838	يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	13
**0.463	**0.860	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	14
**0.455	**0.826	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	15
**0.798	/	بعد الرسمية	
**0.572	**0.565	تعتمد مؤسستكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	16
**0.417	**0.633	تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	17
**0.429	**0.611	تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	18
**0.545	**0.735	يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسستكم	19
**0.707	**0.767	تتوفر مؤسستكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	20
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور الهيكل التنظيمي، أي أن عبارات

هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات محور القرار الاستراتيجي

رقم العبارة	عبارات محور القرار الاستراتيجي	الاتساق مع المحور
21	تتسم القرارات الاستراتيجية في مؤسستكم بالوضوح	**0.753
22	يشعر العاملون بان مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الاستراتيجية	**0.670
23	تتوفر الثقة لدى العاملين مما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية	**0.726
24	يحدث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة في مؤسستكم	**0.713
25	ثقافة مؤسستكم تتوافق مع بناء القرار الاستراتيجي	**0.722
26	تتوفر مؤسستكم على الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	*0.376
27	امداد العاملين داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي	*0.374
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور القرار الاستراتيجي، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم(12): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
بعد اللامركزية	**0.792
بعد التعقيد	**0.723
بعد المركزية	**0.478
بعد الرسمية	**0.813
المحور المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي	**0.906
المحور التابع القرار الاستراتيجي	**0.945
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0\alpha$	
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة

احصائيا، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر

من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من

مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ: (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم

على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس

قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن

القيمة المعيارية<sup>1</sup>(0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة

العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

الجدول رقم (13): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

معامل ألفا كرو نباخ	رقم العبارة	المحاور
0.854	من 1 إلى العبارة 20	المحور المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي
0.745	من 21 إلى العبارة 27	المحور التابع القرار الاستراتيجي
0.891	من 1 إلى العبارة 27	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 89.10%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية .

الجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,801
		N of Items	14 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	0,814
		N of Items	13 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			0,785
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,879
	Unequal Length		0,880
Guttman Split-Half Coefficient			0,878

a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14.

b. The items are: q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات

الاستبيان عال **0.878** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطالب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (**Tests of Normality**)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار **Shapiro-Wilk** ويستخدم هذا الأخير لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

## جدول رقم (15): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع القرار الاستراتيجي	0,127	41	0,092	0,955	41	0,102
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات العملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (16): المحك المعتمد في الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	المتوسط المرجح	الإجابات	درجات الموافقة
مستوى منخفض جدا من القبول	[ 20% - 36% ]	[ 1 - 1.80 ]	غير موافق بشدة	1
مستوى منخفض من القبول	[ 36% - 52% ]	[ 1.80 - 2.6 ]	غير موافق	2
مستوى متوسط من القبول	[ 52% - 68% ]	[ 2.60 - 3.40 ]	موافق بدرجة متوسطة	3
مستوى عال من القبول	[ 68% - 84% ]	[ 3.40 - 4.20 ]	موافق	4
مستوى عال جدا من القبول	[ 84% - 100% ]	[ 4.20 - 5 ]	موافق بشدة	5

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل

تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة

لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

## 1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور أبعاد الهيكل التنظيمي:

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أبعاد الهيكل التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي 3.35 أكبر من القيمة المعيارية

(3)، بانحراف معياري 0.517 أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على

تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور أبعاد

الهيكل التنظيمي، وبلغ وزنه النسبي 67.00 منتما بذلك مجال (متوسطة) حسب المحك المعتمد في الدراسة،

وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه متوسط نحو دور وأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

## 1-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعء اللامركزية.

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعء اللامركزية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	3.46	1.120	69.20	4	عال
02	تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	3.41	0.921	68.20	5	عال
03	يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	3.54	0.897	70.80	1	عال
04	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	3.54	0.977	70.80	2	عال
05	تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره	3.46	1.027	69.20	3	عال
	بعء اللامركزية	3.482	0.733	69.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء اللامركزية، فقد جاءت العبارة رقم (03) يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء اللامركزية، بوزن نسبي 70.80% متوسط حسابي (3.54) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، كما بلغ انحرافها معياري 0.897 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (04) و (05) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم(01) يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعد اللامركزية، بوزن نسبي 69.20%، وبمتوسط حساب(3.46) ، حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40- 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة وبلغ انحرافها معياري 1.120؛

في حين وقعت العبارة رقم 02 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال أي موافقة الموظفين بمستوى عال من القبول والموافقة على أن الإدارة العليا تنسق مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.41) ، وانحراف معياري(0.921) ، وبوزن نسبي 68.20%، بالنسبة للتقييم الكلي لبعده اللامركزية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي(3.48) ، بوزن نسبي 69.60% وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة(0.733) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد اللامركزية، ما يجعلنا نقول موظفي اتصالات الجزائر بولاية المسيلة لهم توجه عال نحو بعد اللامركزية، ويمكن القول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 1-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعده التعقيد

جدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعده التعقيد

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	3.51	1.186	70.20	2	عال
07	تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوى لإدارتكم العليا	3.66	1.015	73.20	1	عال
08	تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	3.10	1.020	62.00	5	متوسط

متوسط	4	65.40	0.975	3.27	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	09
متوسط	3	65.40	0.837	3.27	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسستك	10
متوسط	/	67.20	0.555	3.36	بعد التعقيد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التعقيد، جاءت العبارة رقم (07) تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوى لإدارتكم العليا في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد التعقيد ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.66)، وبوزن نسبي 73.20 وبلغ انحرافها معياري 1.015، كما وقعت العبارتين رقم (06) و (10) في المرتبتين الثانية والثالثة؛

ووقعت العبارة رقم (09) هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات بعد التعقيد، بوزن نسبي 65.40%، وبمتوسط حسابي (3.27)، وهي ضمن مجال مستوى متوسط من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.975؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التعقيد، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه متوسط، فقد أخذ درجة متوسط من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.36)، وبوزن نسبي 67.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.555)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه متوسط نحو دور بعد التعقيد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، باستثناء العبارة رقم 06 و 07 التي جاءت ضمن الدرجة العالية من القبول والموافقة.

## 2-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعده المركزية

جدول رقم (19): العبارات المتعلقة ببعده المركزية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط	2.90	0.970	58.00	4	متوسط
12	إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	2.80	1.308	56.00	5	متوسط
13	يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.05	1.224	61.00	1	متوسط
14	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	2.98	1.037	59.60	2	متوسط
15	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	2.93	1.034	58.60	3	متوسط
	بعده المركزية	2.93	0.895	58.60	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده المركزية، جاءت العبارة رقم 13 يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه مستوى متوسط من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.05)، وبوزن نسبي 61.00%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.224، كما وقعت العبارتين رقم (14) و (15) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال مستوى متوسط من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم 11 كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعده المركزية، بوزن نسبي 58.00%، وبمتوسط حسابي (2.90)، وهي ضمن مجال الاتجاه مستوى متوسط من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.970 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

في حين وقعت العبارة رقم 12 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط، أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.970)، وبوزن نسبي 56.00% بالنسبة للتقييم الكلي لبعده المركزية، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (2.93)، وبوزن نسبي 58.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.895)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المركزية، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لهم توجه متوسط نحو دور بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

#### 4-1 تحليل عبارات ببعده الرسمية

جدول رقم (20): العبارات المتعلقة ببعده الرسمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تعتمد مؤسستكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	3.29	0.837	65.80	5	متوسط
17	تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	3.29	1.055	65.80	4	متوسط
18	تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	3.76	0.888	75.20	3	عال
19	يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسستكم	3.85	0.792	77.00	2	عال
20	تتوفر مؤسستكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	3.93	0.755	78.60	1	عال
	بعد الرسمية	3.624	0.573	72.40	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده الرسمية، جاءت العبارة رقم 20 تتوفر مؤسستكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.93)، وبوزن نسبي 78.60%؛ وبلغ انحرافها معياري 0.755، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (19) و (18) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم 17 تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعد الرسمية، بوزن نسبي 65.80%، وبمتوسط حسابي (3.29)، وهي ضمن مجال مستوى متوسط من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.055؛ في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط، أي موافقة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن مؤسستهم تعتمد على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها بالولاية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.837)، وبوزن نسبي 65.80%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده الرسمية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.62)، وبوزن نسبي 72.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.573)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الرسمية، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه متوسط نحو دور بعد الرسمية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، باستثناء العبارة رقم 16 و 17 التي جاءت ضمن الدرجة متوسطة من القبول والموافقة.

متوسط-2 تحليل عبارات المتعلقة بمحور القرار الاستراتيجي

جدول رقم (21): العبارات المتعلقة بمحور القرار الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تتسم القرارات الاستراتيجية في مؤسستكم بالوضوح	3.37	1.157	67.40	6	متوسط
22	يشعر العاملون بان مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.39	1.159	67.80	5	متوسط
23	تتوفر الثقة لدى العاملين مما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية	3.49	1.121	69.80	3	عال
24	يحدث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة في مؤسستكم	3.59	1.072	71.80	2	عال
25	ثقافة مؤسستكم تتوافق مع بناء القرار الاستراتيجي	3.36	1.043	67.20	7	متوسط
26	تتوفر مؤسستكم على الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	3.61	0.945	72.20	1	عال
27	امداد العاملين داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي	3.46	0.925	69.20	4	عال
	القرار الاستراتيجي	3.51	0.669	70.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور القرار الاستراتيجي، فقد جاءت العبارة رقم 26 تتوفر مؤسستكم على الحوافر المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي ، في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61) ، وانحراف معياري (0.945) ، ووزن نسبي 72.20% ؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقوم بتقديم حوافر للعاملين لدفعهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارج ؛

وقعت العبارة رقم 24 يحدث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة في مؤسستكم في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه عال، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.59) ، وانحراف معياري (1.072)، ووزن نسبي 71.20% ؛

وقعت العبارة رقم 23 تتوفر الثقة لدى العاملين مما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.49) ، وانحراف معياري (1.121) ، ووزن نسبي 69.80% ؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعمل على ترسيخ الثقة في نفسية العاملين بالمؤسسة؛

جاءت باقي عبارات هذا المحور القرار الاستراتيجي ضمن المجال عال، باستثناء العبارة رقم 22، 21، 25، جاءت ضمن مجال المتوسط من القبول والموافقة؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور القرار الاستراتيجي، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.51) ، ووزن نسبي 70.20% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.669) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور القرار الاستراتيجي، باستثناء العبارة رقم 16 و 17 التي جاءت ضمن الدرجة متوسطة من القبول والموافقة.

جدول رقم (22): ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الهيكل التنظيمي.

أبعاد الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
بعد اللامركزية	3.48	0.733	69.60	2	عال
بعد التعقيد	3.36	0.555	67.20	3	متوسط
بعد المركزية	2.93	0.895	58.60	4	متوسط
بعد الرسمية	3.62	0.573	72.40	1	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الهيكل التنظيمي ، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعده الرسمية مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد الهيكل التنظيمي ، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 72.40% ، بمتوسط حسابي (3.62) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وفي الترتيب الثاني بعد اللامركزية الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 69.60% ، بمتوسط حسابي (3.48) ، وانحراف معياري 0.733 ، ويأتي في الترتيب الثالث بعد التعقيد ضمن مجال الاتجاه متوسط ، في حين يأتي الترتيب الأخير والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى لأبعاد الهيكل التنظيمي ضمن المجال المتوسط من القبول والموافقة بوزن نسبي 58.60% ، بمتوسط حسابي (2.93) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد(1)،

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة ما سيتم القيام به في هذا المطلب.

أولاً: اختبار صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بمشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج، وذلك من خلال حساب معامل التضخم. (Variance Inflationary Factor)

جدول رقم (23): يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance التباين المسموح	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.535	1.870	بعد اللامركزية
لا يوجد تداخل	0.417	2.399	بعد التعقيد
لا يوجد تداخل	0.910	1.099	بعد المركزية
لا يوجد تداخل	0.359	2.785	بعد الرسمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)

للمتغيرات المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup>(10)، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها قريبة من 1 وأكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear

Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم

بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

<sup>1</sup> أحمد حامد، سعد الدين عبد الله، يارا الصارم، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,723	4	2,681	13,480	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,159	36	0,199		
	Total	17,882	40			
a. Dependent Variable: القرار الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant: أبعاد الهيكل التنظيمي)						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 13.480$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القرار الاستراتيجي من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.199$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (25): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.774					الخطأ المعياري للتقدير = 0.446
معامل التحديد = 0.600					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.555
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.199	0.488	/	0.408	0.686
بعد اللامركزية	0.305	0.131	0.334	2.318	0.026
بعد التعقيد	0.004	0.197	0.003	0.019	0.985
بعد المركزية	0.071	0.083	0.095	0.861	0.395
بعد الرسمية	0.558	0.205	0.479	2.719	0.010

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين القرار الاستراتيجي وأبعاد الهيكل التنظيمي قدرت  $R = 0.774$  أي ما يعادل نسبة 77.40% ، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.600$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 60.00% من التباين الحاصل في القرار الاستراتيجي يفسره المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي، وأن الباقي 40.00% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة معلمة الميل  $b = 0.558$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الرسمية بمقدار درجة واحدة تقابلها تحسن في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار 0.558، وللمعلمة مستوى معنوية (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد الرسمية في التأثير الإيجابي على القرار الاستراتيجي؛

قيمة معلمة الميل  $b = 0.305$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها تحسن في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار 0.305، وللمعلمة مستوى معنوية (0.026) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما

يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية في التأثير الإيجابي على القرار الاستراتيجي؛

بالنسبة لبعدها التعقيد قيمة مستوى معنوية (0.985) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يشير إلى عدم معنوياتها وعدم وجود أثر دلالة إحصائية بين بعد التعقيد وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها؛

بالنسبة لبعدها المركزية قيمة مستوى معنوية (0.395) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يشير إلى عدم معنوياتها وعدم وجود أثر دلالة إحصائية بين بعد المركزية وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها؛

بالاعتماد على معامل الارتباط الثنائي الكلي يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.774 وهو ارتباط طردي قوي، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد التي تفسر قيمة % 60.00 من التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اللامركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,199	1	8,199	33,021	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,683	39	0,248		
	Total	17,882	40			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي القرار

b. Predictors: (Constant), بعد اللامركزية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 33.021$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.248$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.677		الخطأ المعياري			
للتقدير = 0.498					
معامل التحديد = 0.458		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.445			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.355	0.382	/	3.547	0.001
بعد اللامركزية	0.617	0.107	0.677	5.746	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد اللامركزية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي قدرت  $R = 0.677$  أي ما يعادل نسبة 67.70% ، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.458$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 45.80% من التباين الحاصل في القرار الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية، وأن الباقي 54.20% ترجع إلى عوامل أخرى؛ قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.498 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.617$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار 1.355 ، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد اللامركزية في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية بالرمز X.

$$Y = 1.355 + 0.617x$$

كما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اللامركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,006	1	6,006	19,726	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,875	39	0,304		
	Total	17,882	40			
a. Dependent Variable: القرار الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant), البعد التعقيد						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 19.726$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القرار الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التعقيد، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.304$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

الحطأ المعياري		معامل الارتباط $R = 0.580$			
		للتقدير = 0.552			
قيمة معامل التحديد		$R^2 = 0.336$			
		المعدل = 0.319			
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.036	2.169	/	0.535	1.160	ثابت الانحدار a
0.000	4.441	0.580	0.157	0.689	بعد التعقيد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التعقيد مع عملية اتخاذ القرار قدرت  $R = 0.580$  أي ما يعادل نسبة 58.00% ، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.336$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 33.60% من التباين الحاصل في القرار الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التعقيد، وأن الباقي 76.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.552 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.689$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التعقيد بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار 0.689 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.160 تحت مستوى معنوية (0.036) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التعقيد في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، معادلة الانحدار الخطي البسيط للقرار الاستراتيجي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد القانوني بالرمز X.

$$Y = 1.160 + 0.689x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

#### جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,425	1	1,425	3,377	0,074 <sup>b</sup>
	Residual	16,457	39	0,422		
	Total	17,882	40			
a. Dependent Variable: القرار الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant), بعد المركزية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 3.377$  وهي قيمة لا تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر البيانات، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.074$  وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$  مما لا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية،

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.282$			الخطأ المعياري للتقدير $= 0.650$		
معامل التحديد $R^2 = 0.080$			قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.056$		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.887	0.351	/	8.217	0.000
بعد المركزية	0.211	0.015	0.282	1.838	0.074

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين البعد مركزية مع القرار الاستراتيجي قدرت  $R = 0.282$  ارتباط طردي ضعيف جدا، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.080$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى  $08.00\%$  فقط من التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية، وأن الباقي  $92.00\%$  ترجع إلى عوامل أخرى؛

بالنسبة لبعد المركزية قيمة مستوى معنوية ( $0.074$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، مما يشير إلى عدم معنويتها وعدم وجود أثر دلالة إحصائية بين بعد المركزية وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة من موظفيها؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري نرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر

بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر

بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,275	1	9,275	42,027	0,000 <sup>b</sup>
Residual	8,607	39	0,221		
Total	17,882	40			

a. Dependent Variable: القرار الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), بعد الرسمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 42.027$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل

بعد الرسمية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.221$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.720$			الخطأ المعياري للتقدير = 0.470		
معامل التحديد $R^2 = 0.519$			قيمة معامل التحديد المعدل = 0.506		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.460	0.475	/	0.967	0.340
بعد الرسمية	0.840	0.130	0.720	6.483	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الرسمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي قدرت  $R = 0.720$  أي ما يعادل نسبة 72.00% ، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.519$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 51.90% من التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الرسمية، وأن الباقي 48.10% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.470 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.840$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الرسمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار 0.840 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير

الفرعي المستقل بعد الرسمية بالرمز X.

$$Y = 0.460 + 0.840x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض

الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وعرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم كذلك التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به أبعاد الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها وبالتفصيل قمنا بالكشف عن الأبعاد التي لها القوة تأثيرية إيجابية والأبعاد التي ليست لها تأثير عند مستوى معنوية المعتمدة 0.05 في الدراسة , كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد الرسمية بقوة تأثير على المتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (0.519)؛
- المرتبة الثانية بعد اللامركزية بقوة تأثير على المتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (0.265)؛
- المرتبة الثالثة بعد العقيد بقوة تأثير على المتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (0.260)؛
- المرتبة الرابعة بعد المركزية بقوة تأثير على المتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (0.080)، تأثير ضعيف جدا وغير دال عند مستوى معنوية الدراسة 0.05.

خاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور أبعاد الهيكل التنظيمي ومحور القرار الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفق الدراسة.

#### أولا: الاستنتاجات النظرية

- تسعى المؤسسات الى تطوير هيكلها التنظيمي مما يساعد على تحقيق اهدافها الاستراتيجية ؛
- القرارات الاستراتيجية عبارة عن قرارات طويلة المدى تتعلق باداء و رسالة و اهداف المؤسسة ؛
- يساهم الهيكل التنظيمي في صناعة و فاعلية القرارات الاستراتيجية و ذلك من خلال ابعاده؛
- تساعد ابعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية على تحقيق الكفاءة و الجودة و الاستخدام الامثل للموارد المتاحة
- تساهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق فرص الابداع و تسهيل عملية البحث و التطوير

#### ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 15 إلى 30 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
- 3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد الهيكل التنظيمي، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام، هو البعد الرسمية بمتوسط حسابي 3.62 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة محور أبعاد الهيكل التنظيمي، أن لها دور فعال لمحور أبعاد الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على محور أبعاد الهيكل التنظيمي بدرجة موافقة متوسطة و بمتوسط قدر ب 3.35 ؛
- 5- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.51 ؛

6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور أبعاد الهيكل التنظيمي ومحور القرار الاستراتيجي حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.774 أي ما يعادل نسبة 77.40% وهو ارتباط طردي قوي؛

7- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد الهيكل التنظيمي والمتغير التابع القرار الاستراتيجي باستثناء بعد المركزية غير دال إحصائياً؛

8- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود آثار إيجابية بين المتغير المستقل محور أبعاد الهيكل التنظيمي والمتغير التابع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؛

9- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي البسيط وجود آثار إيجابية لمختلف أبعاد الهيكل التنظيمي (بعد اللامركزية، بعد التعقيد، بعد الرسمية)، باستثناء بعد بعد المركزية غير دال إحصائياً.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي

بحاجة للبحث العلمي منها:

- اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .
- الهيكل التنظيمي و دوره في تحسين الاداء الاستراتيجي
- مساهمة نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

## قائمة المصادر والمراجع

## 1- الكتب:

1. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل كمي)، جامعة عين شمس، مصر، 2001/2002، ص 128.
2. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
3. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات، القاهرة، 2003.
4. طارق طه، الادارة، الاسكندرية، منشأ المعارف، 2005.
5. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012.
6. عصفور محمد شاکر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. نيجل كنج، ثيل أندرسون: تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبداع والابتكار، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.

## مقالات ومذكرات تخرج:

1. عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، العدد 47، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خير، بسكرة، جوان 2017، ص 80.
2. عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 50.
3. عواض الحارثي، دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007.
4. كربوش محمد بوهلال فاطمة، اثر الهيكل التنظيمي علي عملية القرار الاستراتيجي في المنظمة، جامعة معسكر، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2016.
5. محمد السماني الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2019.

## المراجع باللغة الفرنسية

1. Boston : Houghton Mifflin company, (4 th ed), 1995, P.284.

2. Daft. R, Understanding The Theory And Design Of Organizations, Thomson South –Western, Ohio ; 10 th ed , 2007.
3. H. Mintzberg, Structure in Fives : Designing effective Organizations, New Jersey: Prentinc Hall Inc, 1983, P 23 .
4. Jois Meijaard, Organizational Structure and Preformance In Dutch Small Firms, (Netherlands: Netherlands, Ministry of Economic Affairs, Scientific Analysis of Enterepreneurship, SMEs, January 2005) p (17–.)81
5. Journal of High Technology Management Research, Vol 11, Issue 1, Spring 2000, p 2.(3) K. AbdulGhani and V. Jababalan, op.cit, P.2.
6. K. Abdul Ghani and V. Jababalan, “Advanced Manufacturing Technology and planned organizational change,
7. Robbins. S,Essentials Of Organizations Behavoir, Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, 7Th ed, 2003.
8. Rosenfeled Robert H. Wilson David .c, Mangig Organization, London, MC Gowhill Publishing CO, 2<sup>nd</sup> ed, 1999, P263.
9. Wagner, John A, and Hollenberck, John R, **Organization Behavior : Managng People and organizations,**

المواقع الالكترونية:

تاريخ الاطلاع: 2021/03/12، على الساعة 22:15 [www.nzraty.com](http://www.nzraty.com)

الملاحق

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة ماستر بعنوان:

"أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"  
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، وأخذ عينة آراء بعض الباحثين وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة.

وفي سبيل هذا فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الطلبة:

☞ شيخاوي سلمى

☞ ميهوبي ياسمين .

الأستاذ المشرف: د/ الوافي رابح

التخصص: إدارة استراتيجية / سنة ثانية ماستر

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

### 2. العمر:

من 20 إلى 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة   
 45 سنة فما فوق

### 3. المؤهل العلمي:

ثانوي  ليسانس  مهندس  ماستر  دراسات

### 4. سنوات الخبرة المهنية:

من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

### 5. المستوى الوظيفي:

عون إدارة  متصرف إداري  رئيس مكتب   
 رئيس مصلحة  مدير  وظيفة أخرى

**المحاور الأساسية للدراسة**  
**المحور الاول: أبعاد الهيكل التنظيمي**  
**1. اللامركزية**

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	1
					تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	2
					يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	3
					يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	4
					تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره	5

**II. التعقيد**

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	1
					تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوي لإدارتكم العليا	2
					تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	3
					هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	4
					تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتكم	5

### III. المركزية

درجة الموافقة					العبارات	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط	1
					إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	2
					يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3
					المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	4
					هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	5

### IV. الرسمية

درجة الموافقة					العبارات	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعتمد مؤسستكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	1
					تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	2
					تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	3
					يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسستكم	4
					تتوفر مؤسستكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	5

## المحور الثاني: القرار الاستراتيجي

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تتسم القرارات الاستراتيجية في مؤسستكم بالوضوح	1
					شعور العاملين بان مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الاستراتيجية	2
					توفر الثقة لدى العاملين مما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية	3
					حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة في مؤسستكم	4
					ثقافة مؤسستكم تتوافق مع بناء القرار الاستراتيجي	5
					توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي	6
					امداد العاملين داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي	7

## الملحق رقم (02): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### (SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولا: صدق الاستبيان.

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أبعاد الهيكل التنظيمي:

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18  
q19 q20 independent
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

#### Notes

Output Created		25-MAY-2022 23:12:28
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pc\spss\yasmine.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	41
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,67
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,76

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\spss\yasmine.sav











## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) \*..... المولود(ة) بتاريخ: ..... 1997/01/21 ب: ..... المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... 203185877 الصادرة بتاريخ: 18-07-2018 عن: ..... المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم التسيير تخصص: ..... إدارة الاستراتيجية خلال السنة الجامعية 2018/2019  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
اتخاذ القرار .....  
البيئات الاقتصادية .....  
دراسة حالة في مدينة البصمة الجزائرية المسيلة  
أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/13

التوقيع والبصمة

