

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين

- بن مسلي تسعديت زهية

- تعقيلت أسماء

تحت عنوان:

اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
للمؤسسة
دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. حريزي فاروق	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. الوافي راجح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بليار موسى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

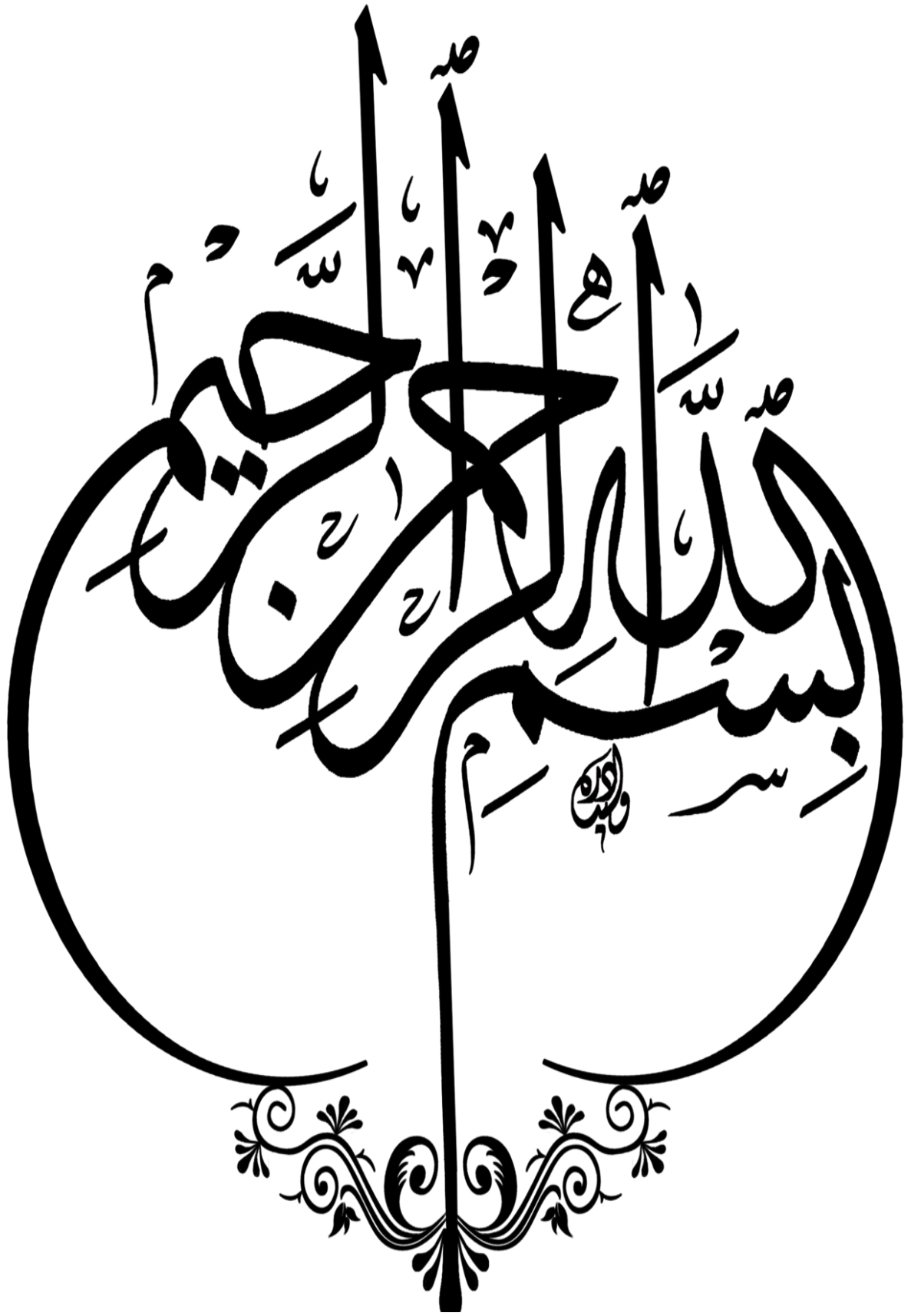
قال الله تعالى: " وَعَلَامَاتٍ وَبِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ "

سورة النحل الآية 16

قال الله تعالى: " سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ

الْحَقُّ "

سورة فصلت الآية 53



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا

نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الأستاذ

"الوافي رابع" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقتها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت

بمساهمة صغيرة

إهداء

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات

أهدي حصاد دراستي إلي:

إلى من أنجبتني وربتني وأنارت دربي وأعاننتني برضاها وبالصلوات والدعوات

إلى أئلي وأعز إنسان في هذا الوجود

أمي حبيبتي حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في الحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني

درب الكفاح وأنار لي درب الفلاح ويسر لي سبيل النجاح

أبي العزيز حفظه الله

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وإلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

تعقيت أسماء

إهداء

إلى نبع الحنان ورمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء
أمي الغالية حفظها الله.

إلى من علمني الحياة كفاح وإرادة وأن النجاح مصدر للسعادة
والذي الفاضل حفظه الله.

إلى من حبهم يسري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي
إلى من عاشوا معي الحياة
حلوها ومرها إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أهل الوفاء أصدقائي الأحباء والأعز على قلبي،
وكل من وقف بجاني.

إلى جميع طلبة قسم علوم التسيير وبالأخص طلبة
السنة الثانية ماستر إدارة التسيير دفعة 2021/2020

إلى من تقاسموا معي عناء هذا العمل

إلى كل من كان له أثر طيب في حياتي وترك بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي

إلى كل من يحمل مذكرتي بعدي، إلى كل من سكن حبهم قلبي ونسيهم

بن مسلي تسعديت زهية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد، اللامركزية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والأولية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبيانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ورؤساء أقسام ومدراء من مديرية الاتصالات لولاية المسيلة وبلغ عددهم 35، تم اختيار عينة طبقية عشوائية وتوزيع 35 استبيانا وتم استرداد 35 وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الكلمات المفتاحية: الأهداف الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

This study aimed to identify the dimensions of the organizational structure (central, formal, complexity, decentralization) in achieving the strategic objectives of the institution, and used the analytical descriptive approach and relied on secondary and primary data sources, and to achieve the objectives of the study. Statistician SPSS.

Keywords: Strategic objectives, organizational structure, economic institution.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
ب	مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمي

11	تمهيد:
12	المبحث الأول: التأصيل النظري للهيكل التنظيمي وأبعاده
12	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
13	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الهيكل التنظيمي
16	المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي
21	المبحث الثاني: أنواع وأنماط الهياكل التنظيمية
21	المطلب الأول: الهياكل التقليدية traditional structures
26	المطلب الثاني: الهياكل الحديثة: Modern Structures
31	المطلب الثالث: أنماط الهيكل التنظيمية
35	المبحث الثالث: الخريطة التنظيمية:
35	المطلب الأول: مفهوم الخريطة التنظيمية
35	المطلب الثاني: تقسيمات الخرائط التنظيمية
36	المطلب الثالث: أشكال الخرائط التنظيمية وسليبتها
40	خلاصة:

الفصل الثاني: الإطار النظري للأهداف الإستراتيجية

42	تمهيد:
43	المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
43	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهم خطواتها
45	المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله
48	المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
48	المطلب الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مستقبل منظمات الأعمال:

51	المبحث الثاني: أساسيات حول الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
51	المطلب الأول: مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهم خصائصها
53	المطلب الثاني: كيفية صياغة الهدف الاستراتيجي وأهمية تحديده
55	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وأهم فوائدها
56	المطلب الرابع: أنواع الأهداف الاستراتيجية
59	المبحث الثالث: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية
59	المطلب الأول: أثر المركزية في تحديد الأهداف الاستراتيجية
60	المطلب الثاني: أثر الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
60	المطلب الثالث: أثر بعد اللامركزية في تحدي الأهداف الاستراتيجية
61	المطلب الرابع: أثر بعد التعقيد في تحديد الأهداف الاستراتيجية
62	خلاصة:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر وحدة المسيلة

64	تمهيد:
65	المبحث الأول: تعريف شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر (المسيلة)
65	المطلب الأول: تاريخ المؤسسة
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة
69	المطلب الثالث: أهم المنتوجات والخدمات التي تقدمها
70	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
71	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة
77	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
77	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
87	خلاصة:
89	خاتمة:
93	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مزاي كل من المركزية واللامركزية	19
02	مزاي وعيوب الهيكل القطاعي	24
03	مزاي وعيوب الهيكل المصنوعي	26
04	يمثل أهم المزاي والعيوب لهيكل الفريق	28
05	مزاي وعيوب الهيكل الشبكي	30
06	مزاي وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	31
07	مزاي وعيوب النموذج الآلي	32
08	مقارنة بين نموذج الهيكل الآلي والهيكل العضوي	34
09	درجات مقياس الدراسة	71
10	أبعاد محاور الدراسة	71
11	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	73
12	الاتساق الداخلي لمحور أبعاد الهيكل التنظيمي	74
13	الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية	75
14	اختبار طبيعية البيانات	76
15	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	77
16	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	78
17	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	78
18	توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة	79
19	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	80
20	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	81
21	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	82
22	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	83
23	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	84
24	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	85
25	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	86

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ط
02	الهيكل التنظيمي الوظيفي	22
03	الهيكل القطاعي	24
04	الهيكل المصفوفي	25
05	هيكل الفريق	28
06	الهيكل الشبكي	29
07	الخريطة الرأسية	36
08	الخريطة الأفقية	37
09	الخريطة العمودية الأفقية	38
10	خصائص الأهداف الجيدة	53
11	الهيكل التنظيم للمؤسسة محل الدراسة	68
12	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	77
13	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	78
14	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	78
15	شكل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	79
16	شكل توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	80

مقدمة

تتسم بيئة منظمات الأعمال اليوم بالتغير السريع بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، الأمر الذي ألزم بضرورة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإجراء التغييرات المختلفة لضمان بقائها.

كما يحظى الهيكل التنظيمي بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي على اعتبار أنه من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد التخصص والرسمية والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

والهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية كمفهوم حيوي ومعاصر ومؤثر يشكلان جانبا أساسيا في تحقيق فاعلية منظمات الأعمال، وكذلك فإنه أداة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيره عليها وتحديد دور الأفراد ونطاق عملهم.

كما تعتبر الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والإدارة العليا، وتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وبناءا على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات وصياغة أهدافها العملية.

وترتبط المنظمة بمكونات بيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي بشكل خاص الذي يعد بعدا مهما في رؤية الإدارة المعاصرة، كونه وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء للأعمال والمنظمات المتفوقة هي من تستطيع الموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها لأن الهيكل التنظيمي المناسب يضمن تفوق المنظمة وتحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق يتم طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة بالشكل التالي:

❖ ما أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟ وما هو أثره ودوره في تحقيق الأهداف من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

- ما أثر بعد الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر
- ما أثر بعد المركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر
- ما أثر بعد التعقيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر
- ما أثر بعد اللامركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر

ثانياً: الفرضيات

وللإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند مستوى 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند مستوى 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اللامركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند مستوى 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعقيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند مستوى 0.05 .

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الموضوع الذي نتناوله كونها سلطت الضوء على عنصرين بات تأثيرهما كبيراً على المنظمات، فالهيكل التنظيمي هو الآلية التي من خلالها تقوم الإدارة

بالتوجيه والتنسيق وتقييم الأعمال وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات والإشراف على نشاط المنظمة لضمان تحقيق أهدافها.

كما أن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية يمثل تحديد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على المنظمة، وهي تساهم في توضيح مسار عمل المنظمة، وهي تتعلق بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، يجب على المؤسسة أن تتعامل معها لتحقيق رؤيتها.

وهذا النوع من الأهداف يتطلب البحث المعمق والقدرات للتحليل المستقبلي، ما يزيد أهمية هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، محاولة بذلك إسقاطه على أرض الواقع.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان أثر الهيكل التنظيمي في تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- بيان أثر المتغيرات (المركزية؛ اللامركزية؛ الرسمية؛ التعقيد)، في تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- محاولة تقديم تأطير نظري للهيكل التنظيمي وتحديد الأهداف الاستراتيجية وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما؛
- محاولة بناء نموذج افتراضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الهيكل التنظيمي وعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تطوير ورفع مستويات الأداء في المنظمة.

خامساً: النظريات العلمية

1. نظرية بيتر دركر (Peter Drucker):

كانت له مساهمات عديدة في الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم إسهاماته كانت نظرية الإدارة بالأهداف حيث يبين أن أسلوب وضع الأهداف ومراقبة مدى تقدم الإنجاز باتجاه تلك الأهداف ينبغي أن يتخلل منظمة بالكامل من أعلى الهرم الوظيفي حتى أسفله.

2. نظرية (Max weber) ماكس فيبر:

عالم اجتماع ألماني وجد أن المنظمات تتسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ومتشددة وعقلانية ورشيدة، وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية وأقرب إلى الموضوعية ومن مبادئه:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح في الوظائف والمنظمات؛
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- نظام العلاقات شخصي يضمن الحياد والموضوعية للعاملين.

3. نظرية فريمان (Freeman): نظرية تفاعل المنظمة مع البيئة:

إن المنظمات تميل للبحث عن البيئة الملائمة لها لكي تنشأ وتتمو، فعلى سبيل المثال حينما تتصف البيئة بالمنافسة الهادئة تميل المنظمات إلى الدخول في مثل هذه البيئة وتنشأ وتتمو، ولكن إذا كانت البيئة شديدة المنافسة فإنها تكون طاردة للمنظمات بل يمكن أن تتدهور وتفنى.

سادسا: الدراسات السابقة

سوف نتطرق إلى عدد من الدراسات التي تناولت كل من الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدثتها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

أ. 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، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2011، سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 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 دراساتهما؛

– بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

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 فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

ب. دراسة مؤيد سعيد السالم ونازم محمود ملكاوي بعنوان: "أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التنظيمية، المجلد 7، العدد 1، 2004".

تهدف الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية)، وعلاقتها بمستوى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.

ومن بين أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- تتوفر خصائص الهيكل التنظيمي (المعيارية والرسمية) بدرجة عالية نسبيا في حين تتوفر المركزية بدرجة منخفضة قليلا في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن؛
- جاء مستوى فاعلية نظم المعلومات عاليا نوعا ما مقارنة مع الوسط القياسي المعتمد؛
- توجد علاقة ارتباط عالية احصائيا بين خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية)، وبين فاعلية نظم المعلومات.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الموائمة بين الهياكل التنظيمية بخصائصها المختلفة وبين نظم المعلومات وجعل ذلك عملية مستمرة، كما أوصت بضرورة ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالشركة بالدور الذي تؤديه نظم المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة التخلي عن الهياكل البيروقراطية والأساليب الإدارية التقليدية وتصميم هياكل عضوية أكثر مرونة وحيوية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأهداف الاستراتيجية

1. دراسة (النوفل 2010) بعنوان: "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته (المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بالابتكار، والإنتاجية وكذا المسؤولية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد ذاتياً والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في البنوك التجارية الكويتية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

– أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة؛

– مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفعاً بشكل عام؛

– أن مستوى الأهداف الاستراتيجية المتمثلة بـ: الابتكار والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة؛

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية.

2. دراسة (محمد حمدي زكي، 2019) بعنوان: "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، القدرات القيادية)، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث أيضا على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية، فيمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن أهم نتائجها:

- أوضحت الدراسة ان تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق توافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف.

- تبين من نتائج الدراسة ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستهدفة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) والذي هدف إلى وصف الظواهر أو أحداث عينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها؛ كما توجد عليه في الواقع وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث والدراسات الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص بل تقدير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر والأحداث التي تتناولها الدراسة.

كما استخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها إحصائياً ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 22.

ثامنا: حدود الدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة كانت كما يلي:

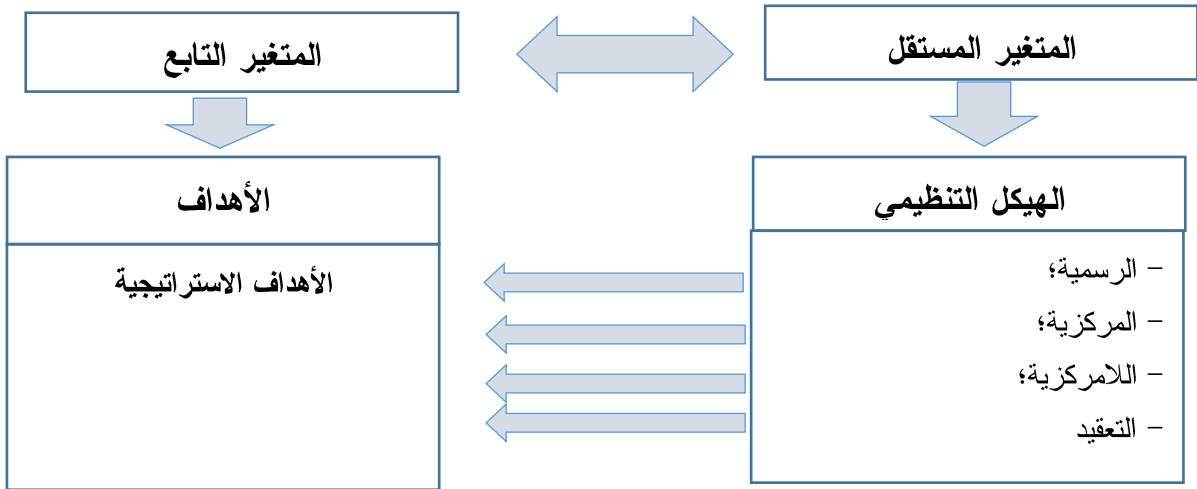
أ. الحدود الزمانية: الفصل الثاني المحور الثاني 2021.

ب. الحدود المكانية: مديرية اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

تاسعا: نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول

الإطار النظري للهيكل التنظيمي

تمهيد:

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.

لذلك فقد شغل الهيكل التنظيمي مساحة مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث يحظى باهتمام كبير من قبل المفكرين والمديرين والاستشاريين، وذلك لأنه يعد وسيلة لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لكونه مؤثرا رئيسيا في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة.

وقد تركز اهتمام المفكرين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقته بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها، وغير ذلك من نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات.

المبحث الأول: التأصيل النظري للهيكل التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: مفهوم 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 وفقاً لاختصاصات سلطات؛ مسؤوليات؛ قواعد، إجراءات وقنوات الاتصال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.¹

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.²

ويرى تشيلد **child** فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية: " المركزية، التخصص، الرسمية التتميط.³ ويرى أيضاً على الهيكل التنظيمي؛ أنه قد يحتوي على جوانب رئيسية تتمثل في ما يلي⁴:

- القيام بتوزيع الأعمال والمسؤوليات بين أفراد العمل.
- 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 بالمرقبة.

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

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

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

⁴ تاريخ الاطلاع: 2021/03/12، على الساعة 22:15 www.nzraty.com

- 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.¹

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.²

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الهيكل التنظيمي:³

الفرع الأول: 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 الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكنا من القول إنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي:⁴

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

¹ Robbins. S, Essentials Of Organizations Behavior, Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, 7Th ed, 2003.

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

³ سعد على الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، 2011، ص 84.

⁴ 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.

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 بالنشاطات 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 والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6-مراعاة الظروف البيئية (المرونة): يعيش في عالم سمته الأساسية هي التغيير، فالبيئة التي تعمل فيها متغيرة باستمرار، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا 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 بدلا 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 تحققي أهداف المنظمة، لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

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

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 أيضا 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؛

كما تسعى المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح الإدارات والاقسام والوحدات داخل المنظمة؛¹
- توضيح المستويات الإدارية داخل المنظمة واختصاصات ومسؤولية كل مستوى؛

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

- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- توضيح خطوط السلطة؛
- توضيح العلاقات الرسمية؛
- توضيح نطاق الاشراف؛
- تقليل الازدواجية؛
- توضيح خطوط الاتصال.

المطلب الثالث: 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؛ التتميط والرسمية) ومركزية السلطة والرقابة على الأداء ونسبة الأنشطة الإدارية والمساندة،¹ أما تشيلد Child فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية هي: (المركزية؛ التخصص؛ الرسمية؛ التتميط)²، في حين حددتها ماري Mary أيضا بثمانية أبعاد وهي: (الرسمية؛ التخصص؛ التتميط؛ التعقد؛ المركزية؛ الحجم؛ المكون الإداري؛ نطاق الاشراف)³.

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

¹ Rosenfeled Robert H. Wilson David .c, Mangig Organization, London, MC Gowhill Publishing CO, 2nd ed, 1999, P263.

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 عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، المرجع نفسه، ص 50.

والمسؤولية؛ تفويض السلطة؛ المركزية واللامركزية؛ الرسمية؛ التنسيق؛ الاحترافية؛ نطاق الاشراف؛
التعقد الهيكلي).¹

وسنتطرق إلى كل بعد كما يلي:²

1-التخصص في العمل: هو "درجة تقسيم المهام الواجب أدائها الى اعمال يختص بها كل الافراد العاملين بالمنظمة وهو ما يطلق عليه أيضا في الأدبيات الفكر الإداري بتقسيم العمل والغرض من تقسيم العمل والاستفادة من التخصص والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل وكلما قل نطاق المهام المؤداة بكل وظيفة ارتفعت درجة التخصص في العمل والعكس صحيح.

كما يسمح التخصص باستخدام التنوع المهارى الذي تضمه المنظمة بكفاءة، فهناك مهام تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات عالية، والتخصص يوظف تلك المهارات في أداء هذه التخصصات، كما يسمح التخصص بمكافأة العاملين بالمنظمة لدرجة العمل وقدراتهم المهارية.

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.

3- وحدة الأمر: هو ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط وهو المسؤول عنه مباشرة.

4-السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة على أنها الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم، أو هي الحق في تخصيص المهام وتوجيه الأنشطة للآخرين، أو هي الحق الشرعي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات 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

¹ عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، المرجع نفسه، ص ص 50-53.

² عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، ص ص 51-53.

الحق الممنوح من المنظمة في اتخاذ القرارات والقيام بالتصرفات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاعتماد على التعريف الشامل للسلطة على أنها: "الحق المقتن تنظيميا للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات، وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات وتوجيه تصرفات أفراد يشتغلون مستويات إدارية أقل بالمنظمة".

أما المسؤولية فهي: "التزام الفرد بأداء مهام خصصت له وقبلها وعرفت أيضا أنها "تخصيص مهام الفرد يفترض أن يقوم بتنفيذها"، وعرفت أيضا أنها "الواجب نحو أداء مهام خصصت للمرؤوس".

ويمكن تعريف المسؤولية على أنها التزام مسؤول في المنظمة بأداء مهام تم تخصيصها له وقبلها، بحيث يمكن مسألته عنها بينما تعرف المسائلة أو المحاسبة على أنها: " عملية مطالبة المرؤوسين بتقديم نتائج المهام التي تم تكليفهم بأدائها إلى المستويات التنظيمية والأعلى منهم وفقا للسلطة التي منحت لهم وفي حدود مسؤوليتهم الرسمية".

5- تفويض السلطة: هي منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة أو هي العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة والمسؤولية معا لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي" و في هذا الإطار يمكن الإشارة الى ان تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها حيث يظل مفوض السلطة مسؤولا في النهاية على النتائج 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 واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة وفي المقابل فإن اللامركزية تعني منح السلطة 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 في اتخاذ القرار"، في ضوء التناول المفاهيمي السابق يمكن تعريف المركزية واللامركزية إلى درجة

تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، بينما تعني اللامركزية منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها.

كما يمكن توضيح مزايا كل من المركزية واللامركزية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل مزايا كل من المركزية واللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
1. تحسين نوعية القرار بتكيفها للسياق السائد؛	1. تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار؛
2. تسمح بتفعيل وقابلية رد الفعل بسبب قصر قنوات الاتصال؛	2. تسمح بالاستجابة السريعة بدون استشارة المصالح؛
3. تسمح بالتكيف مع السوق ومع أي وضعية محلية؛	3. تدعم انتظام سياسات وممارسات التسيير؛
4. تتيح الفرصة للمهارات والخبرات المحلية وتقلل من المخاطر؛	4. تسهيل عملية اتساق القرارات التي تؤخذ في المصالح؛
5. تطور عمليات تحفيز الإطار والافراد؛	5. تعطي فرصة لتوظيف الإطار المتخصصة ذات الكفاءات العالية؛
7. تنمي الروابط بين الافراد والاقسام؛	6. تسهيل التنسيق بين المصالح؛
8. تقلل من احتمال خسارة فرد منهم؛	7. تقليل المخاطر المرتبطة بسرية المعلومات؛
9. تطور الاستعداد والكفاءة للتسيير.	8. تسهيل الرقابة؛
	9. تثمين الإطار من خلال سلطة مركزية

المصدر: بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 60.

7-الرسمية: يشير دودين إلى أن الرسمية هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً ومحكوماً بموجب قواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الفرد الخروج عنها.¹

ويرى دودين وآخرون أن درجة الرسمية تختلف من عمل لآخر في المنظمة هناك بعض الأعمال الروتينية والتي قد تتطلب درجة رسمية عالية، كما أن هناك أعمالاً أخرى قد تعطي الموظف فيها درجة من المرونة وتكون الدرجة الرسمية فيها قليلة، وذلك حتى يتمكن الموظف من تقدير الموقف ومواجهة التغيرات في البنية مثلاً، وكلما زادت درجة الرسمية في العمل تقل مرونة الموظف في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة وتقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز عمله.

كما أنها تعتبر هي درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في تزويجه سلوك العاملين بها، 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-التعدد الهيكلي: يشير التعدد الهيكلي إلى درجة الاختلافات وتباين الأنشطة والنظم الفرعية الموجودة داخل المنظمة، حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع:²

أ-الاختلاف الأفقي: يعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى وتحديد درجة الاختلاف الأفقي بناءً على العناصر التالية: (طبيعة العاملين؛ المهمات المحددة في التنظيم؛ مستوى التدريب والتعلم).

¹ عمر يوسف عمر بكر، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، بحث تكلمي، مقدم لتيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، سنة 2019، ص 36.

² محمد السماني الخضر عبد القادر، مرجع سابق، ص 89.

ب-الاختلاف العمودي: ويقصد بها درجة عمق الهيكل، أي كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات التنظيمية، فكلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم وقمته كلما زادت احتمالات التعقيد والتسوية في اتصالات وكذلك صعوبة التنسيق.

ج-الاختلاف المكاني: يعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية، حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال والافراد في التنظيم، ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات اهمها اهداف المنظمة ونشاطها وعملائها والامكانيات المتاحة وغيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال.

المبحث الثاني: أنواع وأنماط الهياكل التنظيمية

المطلب الأول: الهياكل التقليدية traditional structures¹

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى، بل المقصود انها هياكل معروفة منذ زمن بعيد مستخدمة حتى الوقت الحاضر مع ان المحتوى الحقيقي وابعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق اشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى، وتشير الى أهم هذه الانواع.

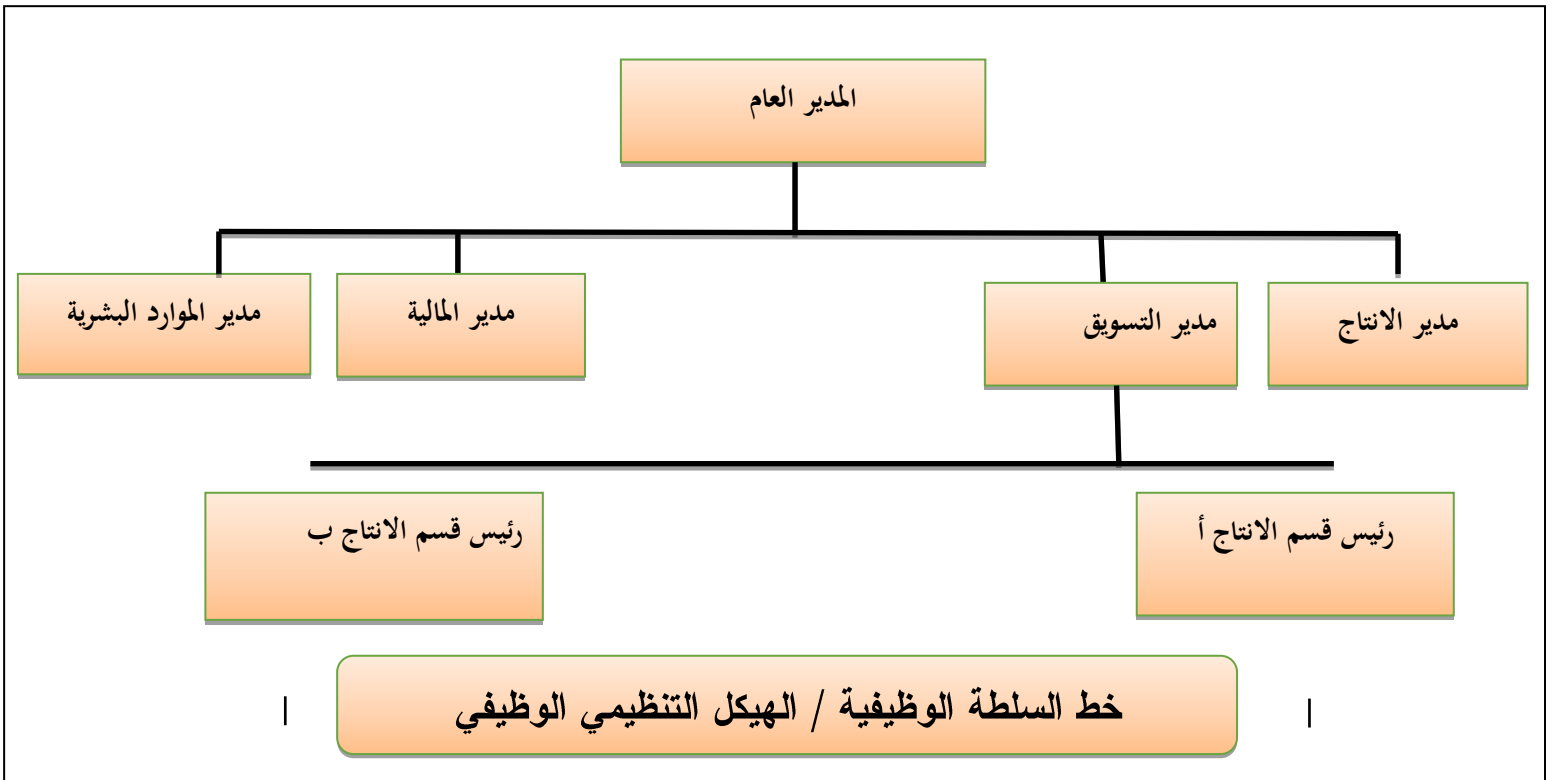
أ- الهيكل الوظيفي: functional structures

ان الهيكل الوظيفي هو اقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، بمجرد ان توسعت المنظمات وازداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل ذلك يعتبر مفيدا للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، ويقوم على اساس تجميع الوظائف والمجموعات والافراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق اهداف ضرورية لنجاح المنظمة، يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع انواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها ويمكن ان نشير الى بعض الامثلة كما يلي:²

¹ صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2014، ص369.

² صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، المرجع نفسه، ص 370.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 168.

إن أهم مزايا هذا النمط من الهياكل التنظيمية يمكن استعراضه كآتي:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد؛
- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب؛
- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية؛
- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة؛
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

أما أهم الإشكالات التي تواجه هذا الهيكل فهي صعوبة اسناد بض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل، بحيث لا يمكن اسنادها إلى إدارة تخصيصية معينة وبذلك تضييع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل: الابداع والعرفة والجودة على المستوى الكلي للعمل كذلك هناك مشكلة نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصيفية في هذا الهيكل تسمى هذه المشكلة Functional Chimney's Problem.

ب- الهيكل على أساس الأقسام: (القطاعي) (Dévisional Structure)

يظهر هذا الهيكل في الواقع العملي كما تعرفه في شكل الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، المركز الرئيسي الذي يتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو مجموعات العائلية، يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في حجم عملاق وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية ولكل شركة فرعية استقلاليتها مع الاحتفاظ للشركة الأم التي تملك كافة رأس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة.¹

لاحظ أن الهيكل القطاعي يتيح درجة عالية من اللامركزية وذلك بسبب توزيع سلطة الشركة الأم بين القطاعات أو الشركات التابعة، حيث أن لكل منها إما أن يركز على منتجاته المختلفة أو مواقع الإنتاجية، أو مصانعه المترامية جغرافياً أو الأسواق والقطاعات التسويقية، هذا ولقد حدثت تطورات علمية حديثة في الهياكل القطاعية، وتشير هذه التطورات إلى ظهور عدة أنواع من هذه الهياكل تتمثل في:²

1. الهيكل القطاعي على أساس السوق؛
2. الهيكل القطاعي على أساس الجغرافي؛
3. الهيكل القطاعي على أساس السلعي (المنتج): يتضمن ثلاثة أنواع:

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2007، ص ص 142-144.

² أحمد ماهر مرجع سابق، ص 144

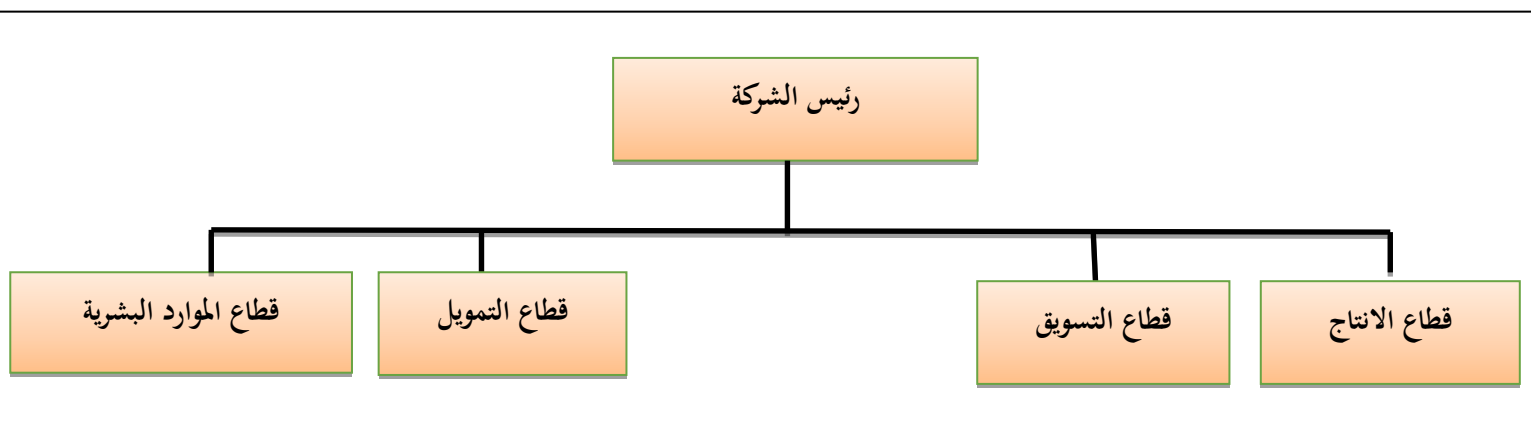
- أ. الهيكل القطاعي السلعي الاساسي؛
 ب. الهيكل القطاعي السلعي المتكرر؛
 ج. الهيكل القطاعي السلعي وفرق العمل؛

الجدول رقم (02): مزايا وعيوب الهيكل القطاعي

المزايا	العيوب
1. قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغيير، ومواجهة الظروف المتغيرة من حولها؛ 2. قدرة عالية على إشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة؛ 3. إمكانية استخدام أدوات التنسيق بين القطاعات التي تتبع الشركة؛ 4. تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة.	1. التفتت إلى قطاعات مستقلة يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛ 2. ليس من السهل تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها؛ 3. صعوبة تمييط الأنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقل.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2007، ص 148.

الشكل رقم (03): الهيكل القطاعي

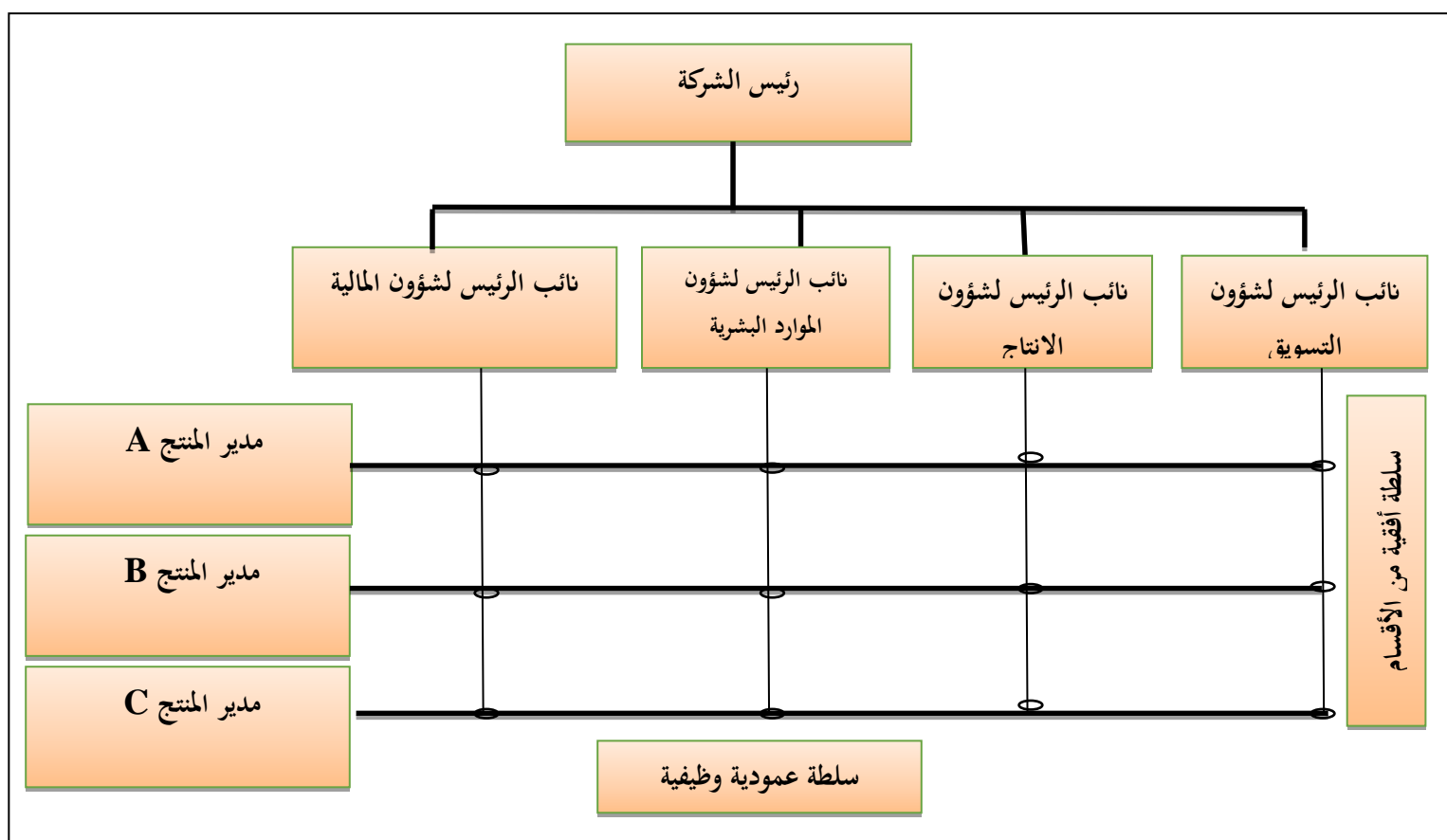


المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2007، ص 148.

ج- الهيكل المصفوفي: Matrix Structures¹

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبها، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم المنتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما هو موضح في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل المصفوفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن، منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 372 373.

إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت؛ سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام، وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين **Tow-Boss Employee** ، حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقدير تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيس الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانا، وعموما فإن أهم المزايا والعيوب لهذا النوع تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (03): يمثل مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي

المزايا	العيوب
<ol style="list-style-type: none"> 1. كفاءة أكبر باستخدام الموارد؛ 2. مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة؛ 3. تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة؛ 4. تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام؛ 5. توسيع الوظائف للعاملين؛ 6. خدمة أفضل للزبائن. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. احباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة؛ 2. صراعات بين طرفي الهيكل؛ 3. لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا؛ 4. الحاجة إلى تدريب في مجالات العلاقات الإنسانية؛ 5. الهيمنة من قبل الأطراف.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 373.

المطلب الثاني: الهياكل الحديثة: **Modern Structures**

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة، فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين، واستخدام تكنولوجيا متطورة، كما ان مجمل هذه الجوانب تدرج ضمن طرق إبداعية ومتحددة لهيكل المنظمات بحثا عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية، وفي نفس الإطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبئا على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمنظمة.

لقد كان الهيكل المصفوفي الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة؛ حيث أن المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف، وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في فطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية.¹

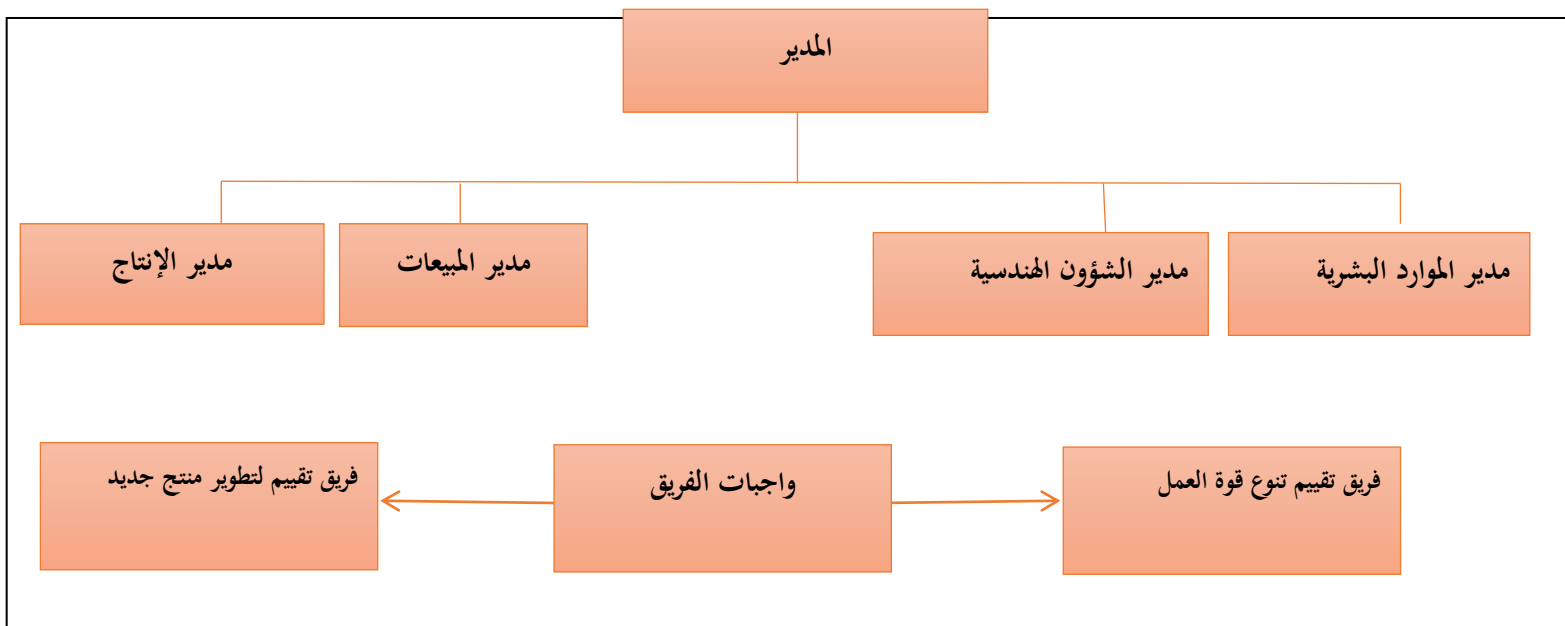
- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة؛
- وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية؛
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل؛
- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة؛
- تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين؛
- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.

أ- هيكل الفريق Team Structure

إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو انجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا، والفريق المنوع وظيفيا Goss- Functional Team، يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة، وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء، وهناك أيضا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة، ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو انجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يوضح هذا النمط.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طار محسن منصور، مرجع سابق، ص 374.

الشكل رقم (05): يوضح هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 375.

الجدول رقم (04): يمثل أهم المزايا والعيوب لهيكل الفريق

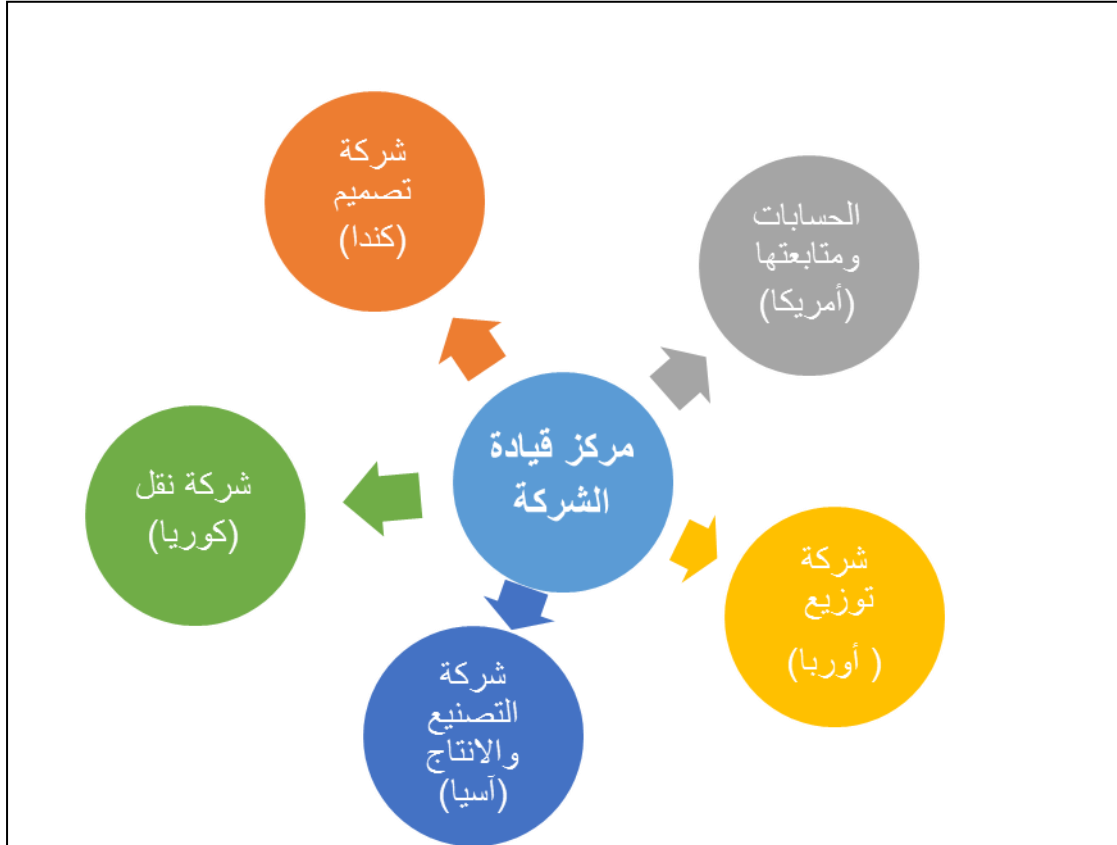
العيوب	المزايا
1. تعقد إجراءات فرق العمل؛	1. تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام
2. حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية؛	2. سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات؛
3. كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويل؛	3. إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق؛
4. الحاجة للموارد الكثيرة.	4. زيادة العلاقات الجانبية؛
	5. تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم؛
	6. تقليل التكاليف الإدارية؛

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 375.

ب. الهيكل الشبكي: Network Structure

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل: المجهزين ومتعهدى الخدمات وغيرها، إن هذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسيق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير، كما يوضحه الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (06): يمثل الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 378

ج. الهيكل الشبكي: إن المنظمة هنا تبدو وكأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المختصين الخارجين ولا تكون متجمعة تحت سقف واحد، وهذه الشركات المتعهدة والمتخصصة ترتبط إلكترونيا وبالمركز الرئيسي.

إن التزود من الخارج هو من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي والذي يعني التعاقد مع شركات أو جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة مثل: الخدمات القانونية التي تخص أحد

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، المرجع نفسه، ص 376.

المصارف الكبرى، حيث تحال إلى مكتب قانوني وتمثل أهم مزايا وعيوب هذا النمط من الهياكل فيما يلي:

الجدول رقم (05): يمثل مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
1. تساعد على ترشيق المنظمة؛ 2. سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية؛ 3. الاستفادة من خبرات جدا من الخارج؛ 4. أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة؛ 5. القدرة على المنافسة؛ 6. مرونة في العمل.	1. كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة؛ 2. يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة؛ 3. ان الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل؛ 4. ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل: الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 377.

د. الهيكل اللامحدود (الافتراضي) : Boundary Less (Virtual) structure

لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم عن المنظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية virtual organizations و التي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية،¹ المنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والانترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن و المنافسين، إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، حيث يتم التركيز على هذا المر والمهم هنا هو اللابروقرراطية العالية، وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل، ولعل أهم المزايا وعيوب هذا النمط ما يلي:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 377-378.

الجدول رقم (06): يمثل مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي)

المزايا	العيوب
<ol style="list-style-type: none"> 1. الاستفادة من الخبراء في كل مكان؛ 2. مرونة عالية واستجابة سريعة؛ 3. تقليل التكاليف الإدارية؛ 4. اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة؛ 5. لا واجبات رسمية محددة ولا روتين؛ 6. تقاسم المعرفة والخبرة. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. صعوبة السيطرة؛ 2. ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة؛ 3. تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية؛ 4. تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة؛ 5. احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 379.
المطلب الثالث: أنماط الهيكل التنظيمية

لقد أدى تطور المنظمات إلى بروز عدة أنماط للهيكل التنظيمية حيث لا يمكن لأي منظمة تطبيق إلا ما يتناسب ويتلاءم مع طبيعة أعمالها وحجم عملياتها، وفيما يلي توضيح لهذه الأنماط.

1. الهيكل الآلي (Mechanism Structure)

مع كون Burns Stalker أو الباحثين الذين أوجدوا نمط الهيكل الآلي والعضوي في المنظمات بخصائصها وصفاتها المعروفة، إذ يستمد صفاته ومبادئه من التنظيم البيروقراطي Max Weber، ومن ثم فهو امتداد لتلك المفاهيم التي جاء بها، إذ يوصف المصطلحات الآلي والبيروقراطي بأنهما يعنيان شيئاً واحداً.¹

يتم تنفيذ الأعمال وفق هذا النموذج استناداً إلى أنظمة ومعايير موضوعية وإجراءات موثقة حيث يكون تقسيم أعمال المنظمة على أساس مهام ووظائف محددة.

¹ سعد علي الريحان المحمدي، 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، غير منشورة، العراق، 2011، ص 112.

يتضمن هذا النموذج عدة تنظيمات كالتنظيم التنفيذي الذي يوضح العلاقات العمودية التي تربط بين الوظائف المختلفة من قمة الهرم إلى أسفله، والتنظيم الوظيفي الذي يستند على التخصص في تقسيم العمل والذي يمكن من الحصول على المساعدة الفنية الداعمة، بالإضافة إلى التنظيم التنفيذي الاستشاري الذي يقوم على أساس العلاقات التنفيذية مع الاستعانة بالاستشاريين الذي يتحدد دورهم دون أن يكون لهم الحق في اتخاذ القرارات.¹

ويتصف هذا الشكل بارتفاع مستوى التعقيد؛ الرسمية؛ والمركزية ففي الهياكل الآلية يقسم العمل إلى مهام متخصصة جدا (تعقيد عال) والأفراد يمنحون حرية التصرف محدودة، وأهم ما يميز هذه الهياكل هو التخصص الشديد والتقسيم المحدد للعمل، والنظام الرسمي للمنظمة والسلطة القوية أو المطلقة لصاحب المنظمة.²

وللهيكل الآتي العديد من المزايا والعيوب، والتي من أهم مزايا النموذج الآلي ما يلي:

الجدول رقم (07): يمثل مزايا وعيوب النموذج الآلي

العيوب	المزايا
1. لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناجحة؛	1. تطبيق الأنظمة والقواعد والتعليمات دون تمييز؛
2. يؤدي إلى تحويل الفرد إلى إنسان ممتثل للتعليمات؛	2. نظام واضح للسلطات ليس فيه أي غموض؛
3. لا يعطي أهمية للتنظيمات غير الرسمية؛	3. إجراءات محددة لإنجاز العمل؛
4. الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة؛	4. التجميع / التنظيم مبني على التخصص الوظيفي.
5. الجمود وعدم المرونة؛	
6. تركيز السلطات في جهة محدودة.	

المصدر: شريط عبل، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 42.

¹ محفوظ أحمد أبو جودة، أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمّان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 01، جامعة عمان، الأردن، 2010، ص 61.

² سعد علي الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية شركة الصناعية، مرجع سابق، ص 112.

2. الهيكل العضوي Organism Structure

يتم من خلال هذا الهيكل تحديد أهداف ونتائج محددة لكل مدير وحدة إدارية عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل ادارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التبوؤها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة وغير متجانسة.¹

ويتميز الهيكل العضوي منظورا إليه من خلال الأبعاد الثلاثة على عكس التنظيم الآلي، بأنه بسيط غير رسمي لا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعمال في المنظمة العضوية مثل: منظمات التصميم أو البحوث المختبرات تميل لأن تكون أكثر عمومية في توجهاتهم (يعكس التعقيد المنخفض)، والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم (رسمية منخفضة)، وعملية صنع القرار تدفع أسفلا إلى المستويات الدنيا من الهرم (لامركزية) والذي يميز هذا الشكل هو المرونة التي تتوافر فيه تحديد السلطات والمسؤوليات، والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات.²

ومن أهم خصائص وملامح النموذج العضوي:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية؛ وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها؛
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي؛
- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا من قبل الجماعة للرئيس؛
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات؛
- هيكل السلطات غامض؛
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دون تقيد بالتسلسل الرئاسي.

ومن أهم إيجابيات التنظيم العضوي أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع على الريادة والابداع، أما أهم سلبياته تتمثل في:

¹ زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 07، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003، ص 147.

² شريط عبله، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، مرجع سابق، ص ص 43-44.

- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم؛
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين غير محددة؛
- السلطات والمسؤوليات غامضة وغير واضحة؛
- يسبب ضغطا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد؛

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين نموذج الهيكل الآلي والهيكل العضوي.

الجدول رقم (08): يمثل مقارنة بين نموذج الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الخصائص	الآلي	العضوي
القيادة	1. لا تتضمن إدراكا للثقة؛ 2. لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع مرؤوسيهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم	1. تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.
التحفيز	1. توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات؛ 2. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	1. توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة؛ 2. تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
الاتصال	1. تنساب المعلومات من أعلى إلى أسفل؛ وتميل إلى التشويه وعدم الثقة، وينظر إليها المرؤوسين بالريبة والشك.	1. تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس وأفقيا، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
التفاعل	1. مغلق ومحدد؛ وللمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائريهم وأساليبها وأنشطتها.	1. مفتوح ومكثف: الرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها
اتخاذ القرار	1. نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	1. نسبيا لا مركزية؛ تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة
وضع الأهداف	1. مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات	1. تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف واقعية
أهداف الأداء	1. متدنية ويسعى المديرون إليها، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	1. عالية؛ يسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون الحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.

Source : Gibson, Games, John Ivancevich, James Donnell, Jr Organization Behavior : Structure, Process, 8Th, Boston Mass, Irwin U.S.A, 1994, P 54.

المبحث الثالث: الخريطة التنظيمية: ¹

تعتبر الخريطة التنظيمية عن الهيكل الخارجي للمؤسسة في لحظة معينة وتحدد علاقة الأقسام ببعضها البعض والمستويات الإدارية للمؤسسة كما تظهر خطوط السلطة وتأخذ عدة أشكال.

المطلب الأول: مفهوم الخريطة التنظيمية

تعرف الخريطة التنظيمية على أنها: "صورة أو مخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها. وكذلك تعرف على أنها عبارة عن أشكال هندسية مختلفة تبين أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها وعلاقاتها، مما يسمح للأفراد العاملين من معرفة المؤسسة التي يعملون فيها.

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أهم الأهداف التي من أجلها تستخدم الخرائط التنظيمية:

- تحديد إطار المؤسسة والوحدات الإدارية والوظائف والمهام التي تقوم بها تلك الوحدات؛
- كيفية تقسيم العمل بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
- مصدر للمعلومات تساعد الأفراد العاملين على فهم أعمال المؤسسة ونشاطها؛
- تساعد على صياغة برامج التدريب الخاصة بتعريف المؤسسة؛
- تعتبر وسيلة اتصال وتؤدي أغراض إعلامية بالنسبة للأطراف خارج المؤسسة؛
- وسيلة تسيير من خلال القيام بالتخطيط وبناء الموازنات وكذلك الرقابة.

المطلب الثاني: تقسيمات الخرائط التنظيمية

إلى جانب ذلك تقسم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما: ²

1. الخرائط الرئيسية: تبين الهيكل التنظيمي بأكمله بما فيه جمع الوحدات والمستويات الإدارية للمؤسسة؛

2. الخرائط التكميلية أو المساعدة: تقوم بإعطاء صورة مكبرة لوحدة تنظيمية تبين فيها تقسيم العمل وتوزيع السلطة والعلاقات الداخلية.

أما عملية تصميم الخريطة التنظيمية تعتبر عملية متخصصة يعهد بها لموظف متخصص أو قسم متخصص، عادة ما يكون قسم التنظيم والأساليب، وفي حالة عدم وجود هذه الوحدة التنظيمية، فإنها تكون من مهمة قسم الموارد البشرية.

¹ أو شاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص 30-31.

² أو شاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

- وتتضمن الخريطة التنظيمية مجموعة من المعلومات حتى تلعب دورها بفاعلية تتمثل في:¹
- يجب أن يكون للخريطة اسم يدل عليها يوضع في المكان العلوي من وسط الخريطة؛
 - تاريخ الخريطة: لا بد من وجود تاريخ يدل على زمن اعدادها حتى تسمح بتحديد صورة الهيكل التنظيمي في وقت معين ومدى تمثيلها له؛
 - حتى تأخذ الخريطة الصيغة الرسمية لا بد أن تتضمن توقيع واضعها واسمه؛
 - يجب مراجعة الخريطة التنظيمية باستمرار لتساير التعديلات أو التغيرات التي تطرأ أعلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: أشكال الخرائط التنظيمية وسلبياتها

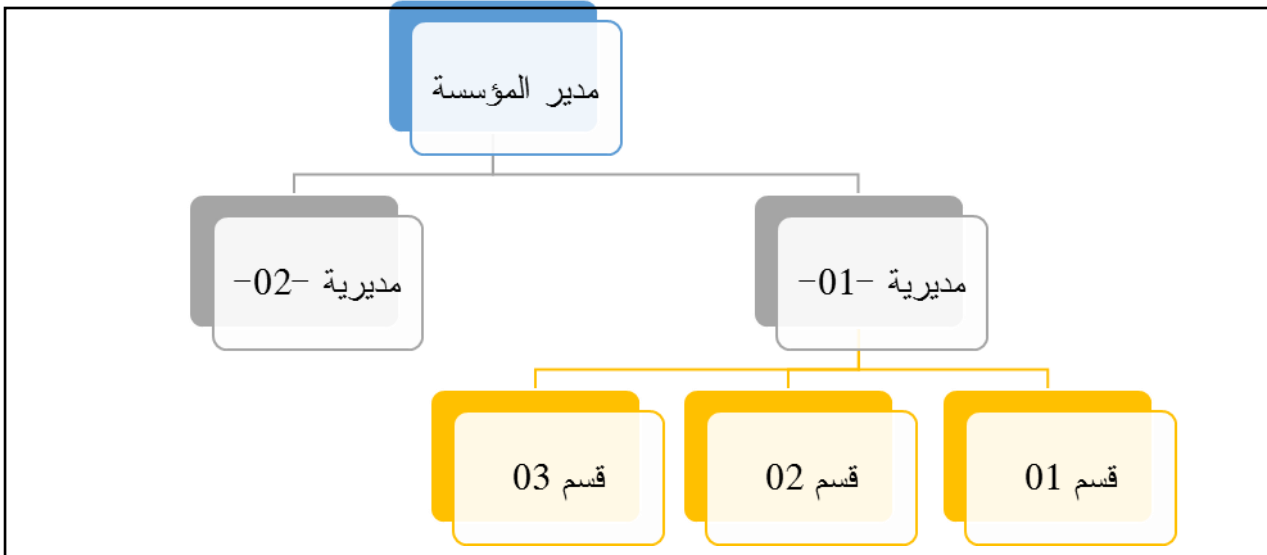
الفرع الأول: أشكال الخرائط التنظيمية

يمكن التمييز بين الأشكال التالية:²

1. الخرائط الرأسية أو الكلاسيكية:

وهو الشكل الأكثر استعمالاً في إعداد الخرائط نظراً لبساطة وسهولة رسمه، حيث تناسب فيه السلطة من الأعلى إلى الأسفل، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الخرائط.

الشكل رقم (07): يمثل الخريطة الرأسية



المصدر: أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 32.

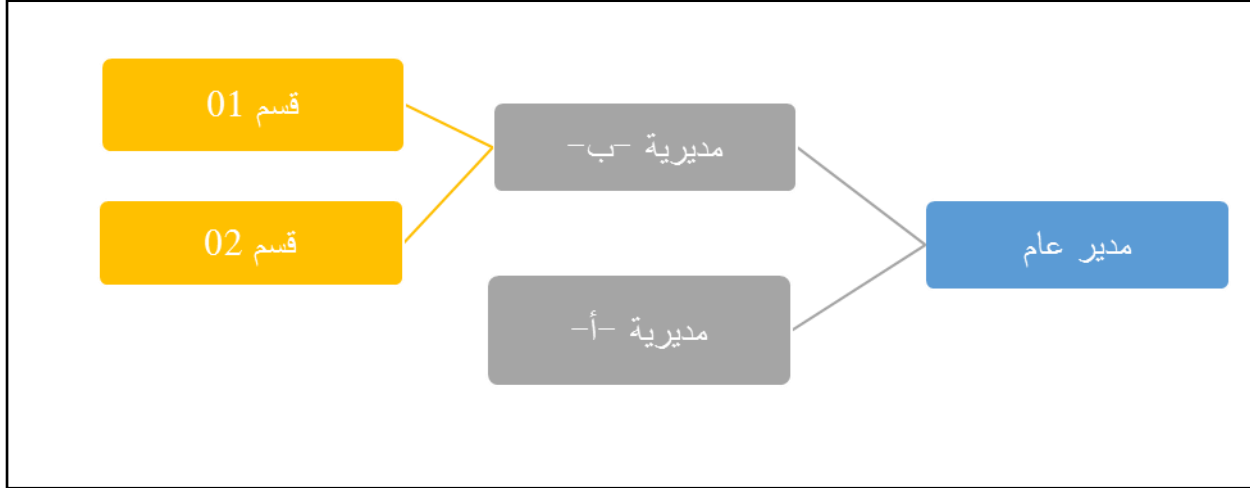
¹ أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، المرجع نفسه، ص 32.

² أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، المرجع نفسه، ص 32.

2. الخرائط الأفقية:¹

حسب هذا الشكل الهندسي يوضح قمة الإدارة في أقصى اليمين وقاعدة المؤسسة في أقصى اليسار، وتنساب السلطة من اليمين إلى اليسار، يتميز هذا الشكل بانسجامه مع طبيعة القراءة والوضوح وكيفية تدفق السلطة ولا يترك الآثار النفسية السلبية لدى صغار الموظفين، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الخرائط.

الشكل رقم (08): يمثل الخريطة الأفقية



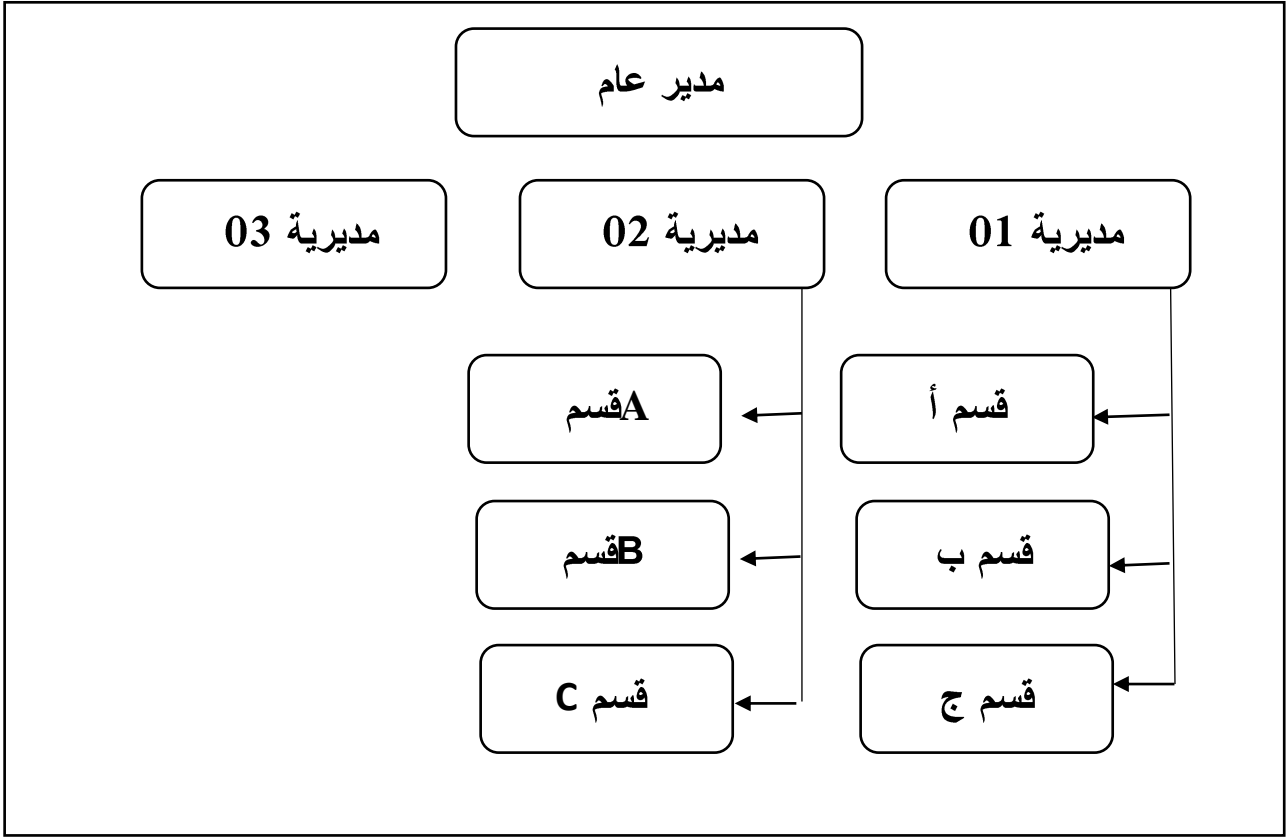
المصدر: أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 33.

3. الخرائط العمودية - الأفقية:

يجمع هذا الشكل بين النوعين السابقين من الخرائط ويستعمل عادة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، لأنه يمنح حيز كبير لرسم عدد كبير من الوحدات الإدارية والشكل التالي يوضح هذا النوع:

¹ أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم (09): يمثل الخريطة العمودية الأفقية



المصدر: أو شاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 33.

4. الخرائط الدائرية:

يقوم هذا التصميم على أساس فكرة العلاقة بين المركز والمحيط، حيث تتركز السلطة في مركز الدائرة ويتم توزيع الوحدات التنظيمية تبعاً لدرجة المسؤولية المخولة إليها بين المركز والمحيط.

الفرع الثاني: سلبيات الخريطة التنظيمية:¹

فيما يأتي أهم السلبيات والانتقادات التي وجهت لخريطة الهيكل التنظيمي:

– لا توضح الخريطة مدى سلطات ومسؤوليات الأفراد في المنظمة؛

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات؛ العمليات الإدارية؛ وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 180.

- لا تظهر التمييز الواضح والدقيق بين الوظائف التنفيذية والاستشارية؛
- لا تظهر جميع خطوط الاتصالات؛
- لا تبين التنظيمات غير الرسمية؛
- تخلط بين الوظيفة التنظيمية والمكانة والشهرة؛
- تدخل الجمود على العلاقات؛
- تكاليف اعداد الخريطة واستمرار تعديلها تفوق فوائدها.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للهيكل التنظيمي، حيث ركزنا على الهيكل التنظيمي وأبعاده كونه وسيلة وأداة فاعلة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة، وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيرها عليها وتحديد ذو الأفراد وطبيعة نطاق عملهم، حيث ابتدأ هذا الفصل بتوضيح الهيكل التنظيمي وكذا خصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمة، ثم تطرقنا إلى أبعاده التي اتفق عليها أغلب الباحثين.

ثم تطرقنا إلى أنواع الهياكل التنظيمية وأنماطها باعتبار أن الهياكل تختلف أنواعها وأنماطها باختلاف الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة.

ولنختم في الأخير بالحديث عن الخريطة التنظيمية التي تحدد الوحدات الإدارية والوظائف والمهام التي تقوم بها المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأهداف الاستراتيجية

تمهيد:

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، والأهداف تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، إنها أي الأهداف في النهاية دعوة إلى التصرف الفاعل وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، وفي الحقيقة فإنه ما لم تتم ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر المديرون سعيا دؤوبا للوصول إلى هذه المستويات، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة، وكلمات منقمة، وأحلاما وردية لن ترى طريقها إلى النور.

المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهم خطواتها

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية وبمختلف مداخلها إطار شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما يعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

ويقصد بالإدارة الاستراتيجية هي تلك "العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.

ويرى كل cheuck and Jouch أن الإدارة الاستراتيجية هي "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية".¹

ويقصد بالقرارات الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية أو نهاية معنية وتحتوي هذه القرارات تحديدا للأعمال والمنتجات والأسواق التي سيتم خدمتها بوصفها فرصا استثمارية وطرق أو أساليب تمويلها، بالإضافة إلى الوظائف التي يجب إنجازها والسياسات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وتحقيق الأهداف.

ويرى Kotler الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة أو أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".²

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 31-33.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، المرجع نفسه، ص 32.

أما أبو قحف فإنه يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية"، وعليه فإنه يحدد مجموعة من المنافع التي يحققها الاعتماد على هذا المنهج وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الأبحاث والدارسات ومن أبرزها:

- توحيد وتالف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات موحدة؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية؛
- التمييز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- جعل المديرين وبصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا للظروف البيئية وتغيراتها؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل وتحديد التوجهات المستقبلية؛
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

ويشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة،¹ بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقا للعديد من الخطوات والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرصة المتاحة والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها.

الفرع الثاني: خطوات الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من الخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتشمل:

1. **وضع رؤية واضحة:** وذلك من خلال تحديد نوع الأهداف سواء كانت أهداف طويلة أو قصيرة الأجل، مع ضرورة تحديد آلية لتحقيقها، ثم العمل على توزيع المهام على الفريق، والحرص على أن تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن إنجازها فعلا.
2. **جمع المعلومات وتحليلها:** بحيث تنقسم هذه الخطوة إلى مرحلتين أساسيتين، هما مرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات المهمة والتي تضمن تحقيق الرؤية، ثم العمل على تحليلها لضمان فهم احتياجات العملاء، ولفهم كافة المشاكل الداخلية والخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على إنجاز الأهداف وتحديد مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص التي ستعرض لها المؤسسة خلال العمل.

¹ www.mawdou3.com، تاريخ الاطلاع: 2021/05/04، على الساعة 22:54

3. صياغة الاستراتيجية: وذلك بعد مراجعة كافة المعلومات الناتجة عن التحليل السابق، ثم العمل على رصد وتحديد كافة الموارد المتاحة حالياً للنشاط التجاري، والتي بدورها تعين على تحقيق كل ما تم التخطيط له، والحرص على وضع قائمة بالأولويات التي يجب التعامل معها لضمان النجاح.
4. تنفيذ الاستراتيجية: ويعتبر ذلك مهماً جداً لنجاح النشاط التجاري، حيث تعتبر هذه المرحلة في مرحلة العمل الفعلي في عملية الإدارة الاستراتيجية.
5. التقييم: وهي مرحلة قياس الأداء ومراجعة كافة الجوانب الداخلية والخارجية في العمل بحيث يتم بموجبها وضع آليات تصحيحية.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات.¹

والتخطيط يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي:

أولاً: **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطى المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

ثانياً: **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 101-103.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للأهداف الاستراتيجية

تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟

فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعني أن الخطط الاستراتيجية تتغير يوميا، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية.

ثالثا: الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة والرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

رابعا: الهيكلية: هي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الاستراتيجية أو البرامج قصيرة ومتوسطة المدى، والمنظمات التي تتبع اللامركزية لا بد من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

كما يعرف التخطيط بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي في مجمل العناصر الآتي ذكرها:¹

1. يساعد على تحديد أهداف واضحة للمؤسسة يمكن الرجوع إليها كل فترة للتأكد من عدم الابتعاد عن الأهداف الرئيسية وأن العمل يسير بشكل منضبط ويتماشى مع الرؤية والأهداف؛
2. يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات تتماشى مع الأهداف ويسهل عملية تغييرها وفقا للمتغيرات الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، كما ذكرنا مثل تغير في السياسات أو القوانين أو أحداث طارئة تطرح نفسها على الساحة فتتطلب تغير في الخطة الاستراتيجية.
3. تساعد الخطة في تحديد الأدوار لكل العاملين بالمؤسسة، فكل شخص يعلم المهام الموكلة إليه ويلتزم بها، والشرط أن يلتزم بها مع فهمه التام لأهداف المؤسسة ليتماشى معها خاصة إذا تم إشراك العاملين في عملية وضع الخطة وتم أخذ آرائهم في الاعتبار.
4. في حالة حدوث أي تغيرات أو مشكلات يتم الرجوع للخطة الاستراتيجية لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المطلوبة لحل المشكلة.
5. يساعد على توفير الوقت والجهد والمال وتجنب الاستثمار في مشروعات ليس لها علاقة بالمؤسسة، إذا كانت الأهداف واضحة فيمكن بسهولة معرفة أن هذا المشروع مناسب للأهداف أو لا.
6. يحدد التخطيط الاستراتيجي ملامح لمستقبل المؤسسة أو الشركة.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

- أ. الإعداد: وتشمل وضع العناصر بداية من الرؤية وصولاً إلى الأهداف؛
- ب. التحليل: وتشمل تحليل المؤسسة داخليا والبيئة الخارجية وفقا لتحليل نقاط القوة والضعف؛
- ج. التنفيذ: ويشمل خطة العمل والبدء في تنفيذها؛
- د. التقييم: وهو مرحلة يجب أن تتكرر بشكل دوري على مدى قصير للتأكد من عدم البعد عن الأهداف المرجوة وتتم على مدى بعيد للتأكد من ان الأهداف تخدم الرؤية وفي طريقها لتحقيقها، وتتم بشكل نهائي لتقييم العمل والأخطاء التي يجب تجنبها مستقبلا.

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

بالرغم من اعتقاد الكثيرين أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة، إلا أنهما في حقيقة الأمر يختلفان من عدة أوجه ولعله من المثير هنا أن تستجلي جوانب الاختلاف في النقاط التالية:

- تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعا لنطاقه واغناء لأبعاده؛
- التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس هو الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت؛
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية خلق هادفة (تعني بالحاضر والمستقبل في آن واحد، في حين نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في النطاق الزمني الذي تحدده الخطة؛
- التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف في حين أن الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران؛

وبالرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يسبق عملية الإدارة الاستراتيجية إلا أن الكثيرين يعتقدون في أن الإدارة الاستراتيجية لا تكون فعالة إلا إذا تبعها تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.¹

المطلب الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مستقبل منظمات الأعمال:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني:² بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 103.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 33-34.

استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال، فعلى صعيد المنظمة تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما على صعيد وحدات الأعمال فإن الإدارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كالأشياء الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

أما على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج؛ التسويق؛ المالية؛ تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

إن للإدارة الاستراتيجية دوراً بارزاً في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ألا وهي:¹

1. التغيير السريع والكبير: الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه جميعاً جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية كما أن التغيير الذي أحدثته التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات، كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغيير بطريقة كفؤة وفعالة.

2. زيادة حدة المنافسة: أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة؛ الوظائف؛ الاستراتيجيات، الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 431.

والعالمية وظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

3. التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وإن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل للمنافسة والضعف عادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

4. التحول في مجتمع المعرفة: إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالمي من النوعية والابداع التقني، وعلى صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دورا في نجاح أو فشل المنظمة.

5. تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والموارد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث، وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة، هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغيير في عمليات الإدارة الاستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة

المطلب الأول: مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهم خصائصها

أولاً: تعريف الغايات والأهداف الاستراتيجية

إن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة، يساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر الفترات الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها وقيمها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

ويرى الغالي أن الغايات تمثل أهدافاً شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو، التوسع، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، والأهداف المشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل.¹

كما وينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية.²

ثانياً: خصائص الأهداف الاستراتيجية

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة وعلى الموارد والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف كي تكون جيدة وهي:

1- التحديد (spécifiât): والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً أمكن صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة، وتعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف،

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 134.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بيت الغشام للنشر والترجمة، 2001، ص 23.

فالأهداف التي توضع على مستوى الإدارة العليا ما تكون أقل تحديدا من الأهداف التي تتم صياغتها في المستويات الدنيا.

2- المرونة (flexibilité): بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات، مع الملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتم التعامل معها بحذر، لان التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.¹

3- القابلية للقياس: وترتبط هذه الصفة بالتحديد؛ فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، ذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

4- القابلية للتحقيق (attainability): على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقق بالمزيد من الجهد والمثابرة.

5- التوافق (congruency): يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض، فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى الهدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية، وقد اقترح (weinberg)، ثمانية توازنات استراتيجية ممكنة في هذا الجانب وهي:

- أرباح قصيرة الأمد مقابل نمو طويل الأمد؛
- زيادة الأرباح مقابل المركز التنافسي؛
- جهود بيعية مباشرة مقابل جهود تطوير السوق؛
- اختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة؛
- فرص نمو مترابطة على الأمد البعيد مقابل فرص نمو غير مترابطة؛
- النمو مقابل الاستقرار.²

6- القبول (acceptability): يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين على إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، 2012، ص 141.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 142.

7- التركيز على النتائج (Résulta Fouaces): يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف، والشكل يوضح تلك الخصائص.

الشكل رقم (10): يمثل خصائص الأهداف الجيدة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: كيفية صياغة الهدف الاستراتيجي وأهمية تحديده

لكتابة الهدف الاستراتيجي ثم أولاً بكتابة نص الهدف (ما الذي تريده المنظمة تحقيقه)، ومن ثم كتابة كيف سيتم قياس تحقيق ذلك الهدف (مؤشر الأداء الرئيسي) ومن ثم ماهية الميزانية المخطط لها لتحقيق ذلك الهدف.

1: مكونات الهدف الاستراتيجي

- نص الهدف الاستراتيجي؛
- مؤشرات الأداء الرئيسي للهدف الاستراتيجي؛
- الميزانية المخطط لها في الهدف الاستراتيجي.

أ- نص الهدف الاستراتيجي:

وهو نص ما تريد المنظمة تحقيقه في البرنامج، وكيف سيتم تحقيقه ولمن سيتم تحقيقه أو أين سيتم تحقيقه، ويمكن استخدام الصياغة التالية والاطلاع على الأمثلة أدناه لمزيد من التوضيح.¹

ب- مؤشرات الأداء الرئيسي للهدف الاستراتيجي:

تحقيق غاية + من خلال نشاط أو أنشطة + لمستفيدين محددين أو في مناطق محددة

المؤشر هو عدد أو نسبة قابلة للقياس.

- أنواع المؤشرات

- مؤشر عدد يرمز له بالرمز (#)؛
- ومؤشر نسبة ويرمز لها بالرمز (%).

(المستفيدين الذين استفادوا من المشروع): مؤشر من النوع عدد ونقرأه كالتالي: عدد المستفيدين الذين استفادوا من المشروع.

- أهمية المؤشرات:

يتم طلب وضع المؤشرات من قبل المانحين حتى يمكن قياس مدى الإنجاز حين الانتهاء من المشروع، فعلى سبيل المثال إن كان المؤشر مؤشر عدد؛ فإن قياس مدى الإنجاز سيكون من خلال معرفة العدد الذي يجب الوصول إليه هل 500 أم 1000 أم 10000، وكم العدد الذي يجب الوصول إليه حتى يعتبر المشروع مكتملاً.

ج- الميزانية المخطط لها للهدف الاستراتيجي:

لتحقيق المنظمة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها فإنه لا بد لها من القيام بمشاريع تساهم في تحقيق تلك الأهداف ولتستطيع المنظمة القيام بتلك المشاريع فلا بد من ميزانية تساعد على ذلك.

1 تاريخ الاطلاع: 2021/03/17، على الساعة: 02:14، www.portal365.com

وهنا على المنظمة أن تقدر احتياجاتها لكل هدف استراتيجي بما يتضمنه من مشاريع قادمة، ومن ثم تقوم بوضع مجموع ميزانيات الأهداف الاستراتيجية تشكل في مجموعها ميزانية البرنامج ككل.

2: أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية

تكمن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من أبرزها:

- أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه؛
- أن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة أقسامها وأفرادها.
- تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها، وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة؛
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها؛
- تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام؛ الإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وأهم فوائدها

أولاً: توجد عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحديد الأهداف وسنتناول هذه العوامل بشكل موجز على النحو التالي:²

1: المؤثرات الخارجية

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيها التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويظهر أثر هذه القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يتقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

¹ صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2005، ص 29.

² بوشندوقة حكيم، ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2019، ص 16.

2: **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دور حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي عددها لنفسها، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

3- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطبقة التي يفكر ويتصرف وتستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والموز والشعارات ونماذج والإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي تحدد اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته.

4- **توقعات الأفراد والمجموعات ذات المعالج:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة.

مثال ذلك: اعتبارات النمو؛ واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين القوة للفتات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.

المطلب الرابع: أنواع الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف الاستراتيجية وهي:

1- **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:** تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد، ومثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.¹

في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال:

- زيادة الأرباح؛
- تقليل التكاليف؛
- زيادة القيمة السوقية للأسهم؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 139.

- تحقيق الرضا الوظيفي؛
- تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك؛
- استحداث قيم جديدة للشركة؛
- التكيف والمرونة؛
- زيادة حصة المساهمين؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعزيز المركز التنافسي.

في حين أن معظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ومنع التلوث البيئي إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة، والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.¹

3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: تقسم المنظمات أهدافها غالباً وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

4- أهداف كلية أو أهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات؛ الأصول؛ القيمة السوقية للسهم؛ الأرباح؛ عدد الأفراد العاملين؛ الإنتاج... الخ)، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة، ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار) وكذلك السيولة ودوران رأس المال، والمؤشرات المالية الأخرى، جميعها تعتبر أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بالإنتاج؛ الموارد المالية؛ الموارد البشرية؛ التكنولوجيا؛ البحث والتطوير والتسويق.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 140.

ثانيا- فوائد الأهداف الاستراتيجية:¹

تحقق الأهداف المصاغة بشكل جيد الفوائد الآتية:

1: توفر الشرعية للمنظمة: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أمام أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجين منهم كالزبائن والموردين والمستثمرين والدولة والمجتمع بشكل عام، الامر الذي يوفر لها الدعم والاسناد المطلوبين.

2: تعتبر مصدرا للتحفيز: إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدى تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة والمتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف سهلة المنال.

3: تعمل كموجه للنشاط: يمكن أن تعمل الأهداف كموجه لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها، إذ تفترض بعض النظريات أن وراء كل سلوك هدفا معينا سواء أعلن هذا الهدف أم لم يعلن.

4: تعمل كقاعدة لصنع القرار: بما أن الأهداف تمثل النهايات أو النتائج المرغوب فيها، فإنها سوف تعمل كمرشد للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وبدونها يكون من الصعوبة بمكان تحقيق التنسيق المطلوب بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

5: تعمل كمعايير للأداء: يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 141.

المبحث الثالث: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية

تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالعديد من العوامل، ومن بين هذه العوامل نجد الهيكل التنظيمي والذي يعتبر عامل بالغ الأهمية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي سنتطرق إلى أثر الهيكل التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الرسمية؛ المركزية؛ التعقيد) في تحديد الأهداف الاستراتيجية، كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف وغايات المنظمة ولذلك فإن أي عمل يتعلق بالهيكل يجب أن يبدأ بالأهداف والاستراتيجية.

المطلب الأول: أثر المركزية في تحديد الأهداف الاستراتيجية

يتلخص مفهوم المركزية في سلطة اتخاذ القرار وصلاحيات ممارستها المستوى الإداري الأعلى وتؤثر بشكل كبير في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن المركزية تكتسب منظوراً شاملاً لاتخاذ القرار، تسمح بالاستجابة السريعة بدون استشارة كما أنها تدعم انتظام سياسات التسيير، تعطي فرصة لتوظيف الأطارات المتخصصة ذات الكفاءات العالية، حيث أن الأهداف تتخذ فقط من طرف أفراد ذوي السلطة في المستوى الإداري الأعلى للمنظمة للبحث عن فرصة تحقيقها، كذلك فإن الأهداف تشمل تعاضم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية للمنظمة، وهذا بدوره يتطلب موارد أساسية لتحقيق الأهداف المقدمة من طرف الأفراد ذوي السلطة المركزية في المنظمة حتى وإن تطلب ذلك تغييرات جذرية في الموارد.¹

ونظراً للمركزية فإن الإدارة العليا هي التي تتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للأهداف الاستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة والسلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المدروسة والمنشودة.

وهنا المركزية تضمن تحقيق توافق القرارات مع أهداف المنظمة ككل، وكذلك فإن تأثير المركزية ينصب في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتشكيل الأهداف الاستراتيجية.

¹ شريط عبله، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

المطلب الثاني: أثر الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يشير مفهوم الرسمية إلى مدى اعتماد المنظمة على قوانين الأنظمة؛ القواعد؛ التعليمات، والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه عمله.¹ وللرسمية أثر مهم على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ذلك لأن التمسك بالرسمية يآثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة لأنه يحد من حرية الأفراد في صنع القرار مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها وتصبح بذلك الوسائل أهم من الغايات وبالتالي صعوبة في تحديد أهداف المنظمة.

وتعتبر الرسمية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة واستراتيجياتها والالتزام بالسياسات والقواعد يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ومن أجل تحقيق أهداف واضحة غير محدودة، يجب أن تتخذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وكذلك فإن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية تضمن استخدام وتوظيف كميات من الموارد المالية والأصول المادية والموارد التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية، باعتبار أن الرسمية تستخدم لتحقيق معيارية السلوك فإنها تؤدي إلى استبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ومنه فإن الموارد تنقل الأهداف أو الغايات المسطرة.

إن الرسمية توضح المهمة التي يجب أن يقوم بها كل فرد والسلطة والمسؤولية الموكلة لكل فرد والعلاقة العليا وتعيين كل فرد في المنظمة ويتم إنشاء هذا الهيكل الرسمي عن قصد من قبل المديرين لتحقيق الهدف التنظيمي ويتم عن طريق الإدراك والوعي من أجل تنسيق الأعمال الخاصة بالمنظمة.

المطلب الثالث: أثر بعد اللامركزية في تحدي الأهداف الاستراتيجية

تعني اللامركزية مدى ودرجة توزيع السلطة في اتخاذ القرارات في المنظمة² بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها، وكلما توسعت السلطات لتشمل المستويات الدنيا كانت المنظمة لا مركزية، وهذا

¹ شريط عبلية، المرجع نفسه، ص73.

² صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، أطروحة استكمال لنيل درجة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص13-14.

بطبعه يساعد الموظفين والعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات وحرية الرأي والتعبير لتخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا.

وتزداد درجة اللامركزية في المنظمات عندما تزداد أهمية وعدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا، وكذلك عندما تزداد عدد الوظائف والنشاطات التي تتأثر بالقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.

وتساعد اللامركزية من السرعة في اتخاذ القرارات مما يسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة بسرعة، كذلك تحقيق التجانس والتناغم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة، تنمية وتدريب القدرات الإدارية لدى المدراء في المستويات الوسطى والدنيا.

في حدود اللامركزية القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا تكون بالغالب أقرب إلى الواقع وتمتاز بالحكمة وخصوصا إذا كانت المنظمة وفروعها متباعدة جغرافيا مما يتناسب مع خصائص الأهداف الاستراتيجية وتحديدها ضمن أرض الواقع.

المطلب الرابع: أثر بعد التعقيد في تحديد الأهداف الاستراتيجية

التعقيد يشير إلى تعدد الوحدات الهيكلية التي يتم فيها تجميع أعضاء المنظمة، الوحدات التي يمكن إنشاؤها وفقا للأدوار والمواقع والمعرفة والوظائف والنطاقات، وهو درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل، فالتعقيد يتكون من ثلاثة عناصر وهي: التمايز، التقسيم الأفقي، والتمايز الرأسي والتمايز الجغرافي.

فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد واحدا أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة وكلما زاد التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة لأنه يعرقل في عملية الاتصالات بكثرة المستويات وتعددتها ويمنع إيصال المعلومات بسرعة ووضوح لاتخاذ القرارات المناسبة ومن ثم تحديد الأهداف بسهولة وكذلك تزيد درجة التعقيد كلما ازداد التوسع الجغرافي للأعمال والأفراد بالتنظيم وبالتالي التعقيد يعيق عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من مختلف الجوانب: الوقت، السرعة والوضوح.¹

¹ وردة عماري، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص8.

خلاصة:

وهكذا فإن موضوع الأهداف الاستراتيجية وتحديدها والعمل على إنجازها يعتبر حيويًا لمنظمات الأعمال، إذ لا يكفي التحديد الجيد للأهداف لغرض النجاح بل يجب أن تخصص لها الموارد اللازمة للإنجاز كما لا يكفي الاهتمام بأهداف التشغيل والمدى القصير دون ملاحظة طبيعة ترابطها بأهداف المدى المتوسط والبعيد

ومن هنا فإن الإدارات الفاعلة للمنظمات تحرص وبشكل مستمر على توجيه الموارد والجهود كافة نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ويتعين على منظمات الأعمال تحديد الأهداف الاستراتيجية وآلية تحقيقها، والتي يتحمل الجميع مسؤولية تحقيقها وجني المنافع الناتجة عن تحقيقها وتحمل تبعات عدم تحققها وما يترتب على ذلك من أضرار تصيب المنظمة وتهدد بقاءها.

الفصل التطبيقي

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر
وحدة المسيلة

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، اخترنا مديرية اتصالات الجزائر - المسيلة - لإجراء الدراسة التطبيقية بها وهذا لتوضيح أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وسنتطرق فيه الى ما يلي:

المبحث الأول: تعريف شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة

المطلب الأول: تاريخ المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

المطلب الثالث: اهم المنتوجات والخدمات التي تقدمها

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحيات أداة الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل ابعاد محاور الاستبيان

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

المبحث الأول: تعريف شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر (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 وكرس 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 جوان 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 سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجمع في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة

أولا: 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 لاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية لاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

المهام الرئيسية:

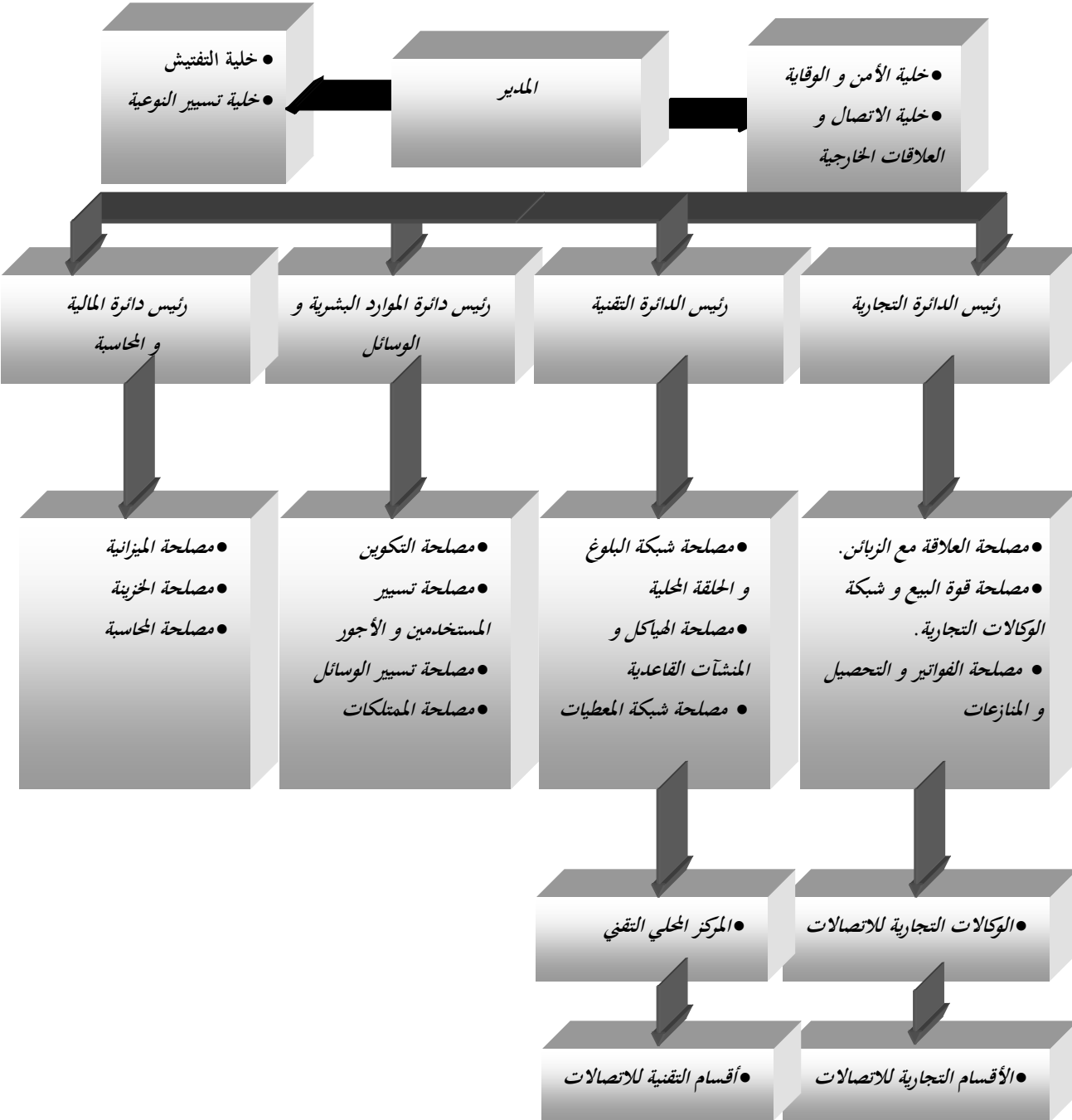
يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- 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، هائلة، جواب، حورية)، الأكشاك 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 الاليف 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. المدية. البويرة. برج بوعرييج) by الوصلة الوطنية للاليف البصرية (backbone) بسعة 1.9 تيرابايت تدخل هذه العملية في اطار تامين الشبكة الوطنية من جهة و التقليل والحد من الانقطاعات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض. **المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية**

1. المنهج: قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2. مصادر جمع البيانات: يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

3. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الاطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (45) مفردة وزع عليها الاستبيان استرجع منه (39) استبيانا بنسبة استرجاع بلغت (86.66%)، أما عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (35) استمارة أي بنسبة (77.77%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة.

4. الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلماته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتناسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)	
II	الهيكل التنظيمي	من 01 إلى 05
		من 06 إلى 10
		من 11 إلى 15
		من 16 إلى 20
III	الأهداف الاستراتيجية	
		من 21 إلى 30

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة)، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ب. المحور الثاني (الهيكل التنظيمي): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- اللامركزية؛

- التعقيد؛

- المركزية؛

- الرسمية.

ج. المحور الثالث (الأهداف الاستراتيجية): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة.

ثانياً: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.

2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.

3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.

4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثاً: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول إلى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
II	اللامركزية	0.822
	التعقيد	0.749
	المركزية	0.763
	الرسمية	0.821
	المحور ككل	0.809
III	الأهداف الاستراتيجية	0.930

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغ (0.809) بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي وككل ومتراوفا بين (0.749) و(0.821) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (0.844) للمحور المتعلق بالأهداف الاستراتيجية (0.930)، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من

فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور أبعاد الهيكل التنظيمي

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات

المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لمحور أبعاد الهيكل التنظيمي

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
اللامركزية	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	0.692	0.000
	تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	0.511	0.002
	يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	0.503	0.002
	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	0.527	0.001
	تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره	0.504	0.000
التعقيد	تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	0.789	0.000
	تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوي لإدارتك العليا	0.603	0.000
	تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	0.560	0.000
	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	0.537	0.000
	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتكم	0.729	0.000
المركزية	كل قرارات مؤسساتكم بيد الإدارة العليا فقط	0.510	0.002
	إدارة مؤسساتكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	0.742	0.000
	يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	0.662	0.000
	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	0.594	0.000
	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	0.643	0.000
الرسمية	تعتمد مؤسساتكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	0.525	0.001
	تتوفر مؤسساتكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	0.667	0.000
	تقوم إدارتك العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	0.514	0.002
	يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسساتكم	0.649	0.000
	تتوفر مؤسساتكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	0.643	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد اللامركزية والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (50.3%) و(69.2%)، وبين (56%) و(78.9%) بالنسبة لبعد التعقيد، وبين (51%) و(74.2%) بالنسبة لبعد المركزية، وبين (51.2%) و(66.7%) بالنسبة لبعد الرسمية مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من

القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الانبي تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنمتي اليه.

(ب). محور الأهداف الاستراتيجية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية

N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
21	أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق	0.686	0.000
22	أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة	0.694	0.000
23	تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة	0.701	0.000
24	تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا	0.545	0.001
25	تعمل مؤسستكم إلى ابراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك	0.696	0.000
26	تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية	0.576	0.000
27	تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية	0.532	0.001
28	تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	0.715	0.000
29	أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها	0.767	0.000
30	تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء	0.842	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (53.2%) ونسبة (84.2%) مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

(4). اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (14): اختبار طبيعية البيانات

طبيعة التوزيع	الدلالة	قيمة Shapiro-Wilk	الأهداف الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	N°
طبيعي	0.175	0.956	اللامركزية		01
طبيعي	0.125	0.951	التعقيد		02
طبيعي	0.574	0.974	المركزية		03
طبيعي	0.543	0.973	الرسمية		04

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي معادلة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات المرتبطة بهذا المحور والتي سيتم الاعتماد فيها على معامل الانحدار ومدى معنويته.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

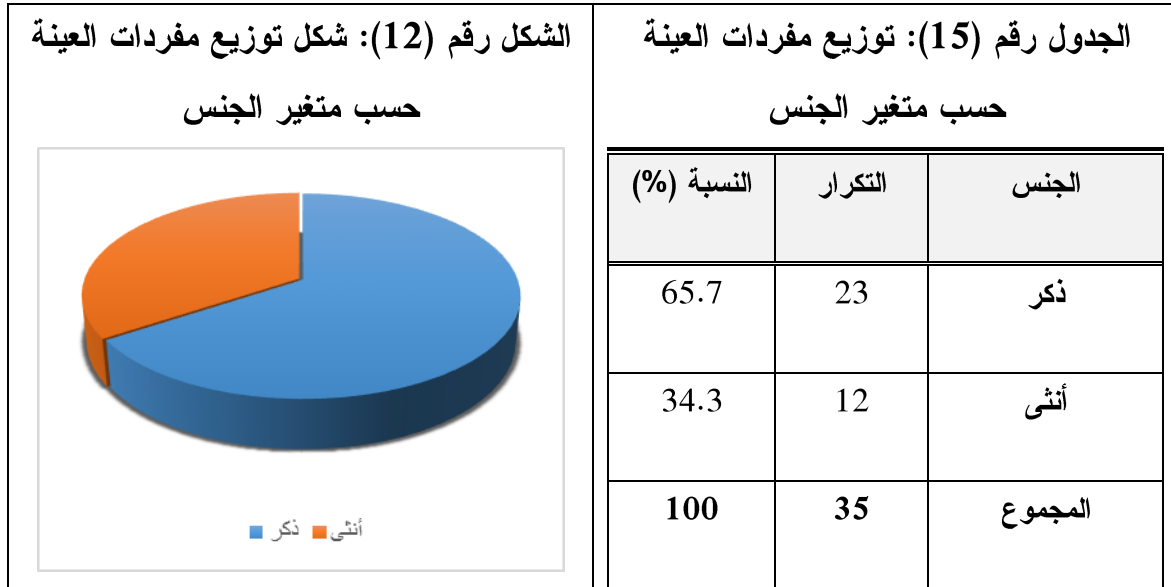
من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعيينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعيينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

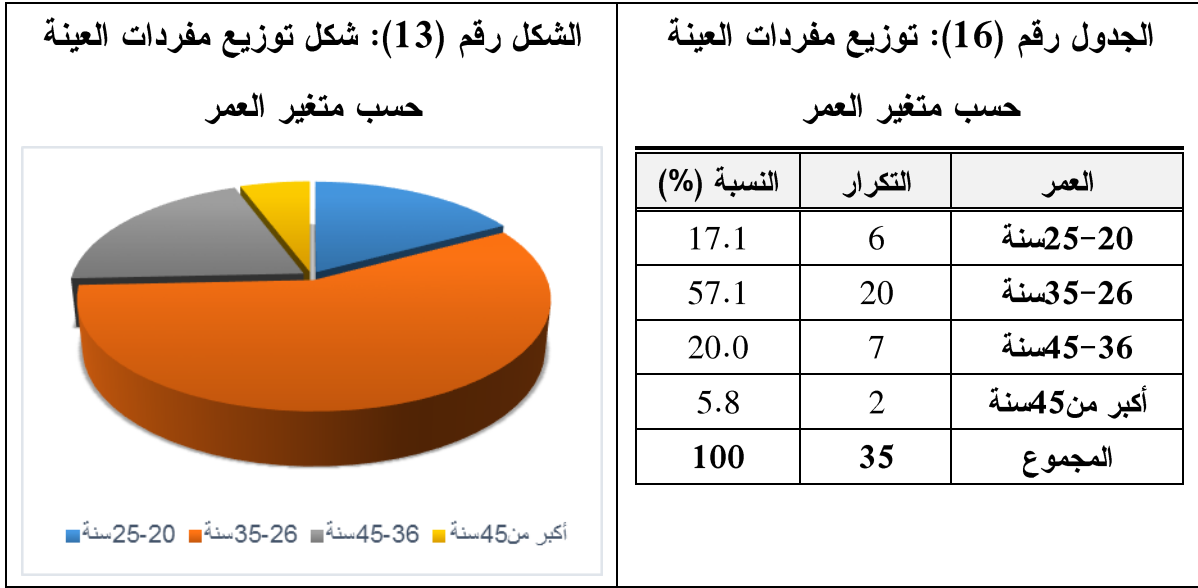
1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

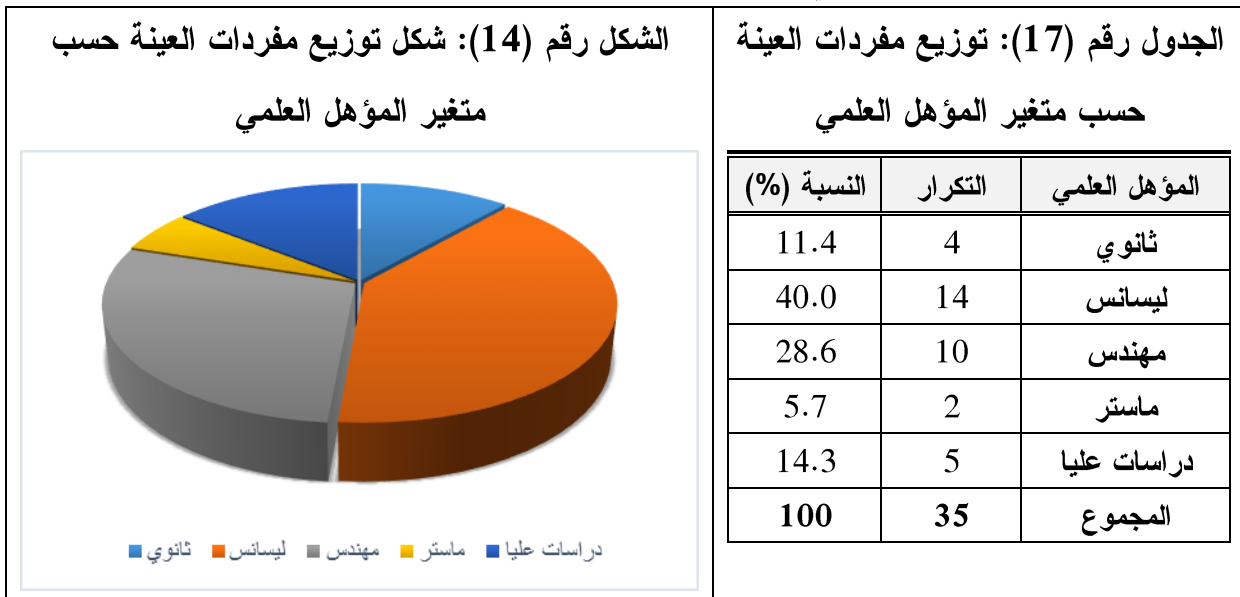
يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (65.7%)، في مقابل (34.4%) فقط للإناث رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلاً عن أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

2. توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).
 وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (35-26) سنة بنسبة (57.1%)، ثم الفئتين (25-20) سنة (45-36) سنة بنسبة (20%) و (17.1%) على التوالي، في مقابل و (5.8%) فقط لفئة الأكبر من (45) سنة أي أن أغلبية المفردات يمثلون طاقات شبابية وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سنا.

3. توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة (40%) ثم حاملي شهادة المهندس بنسبة (28.6%) والنسب الباقي للفئات، دراسات عليا، ثانوي والماستر، وهي نسب تتلاءم وطبيعة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

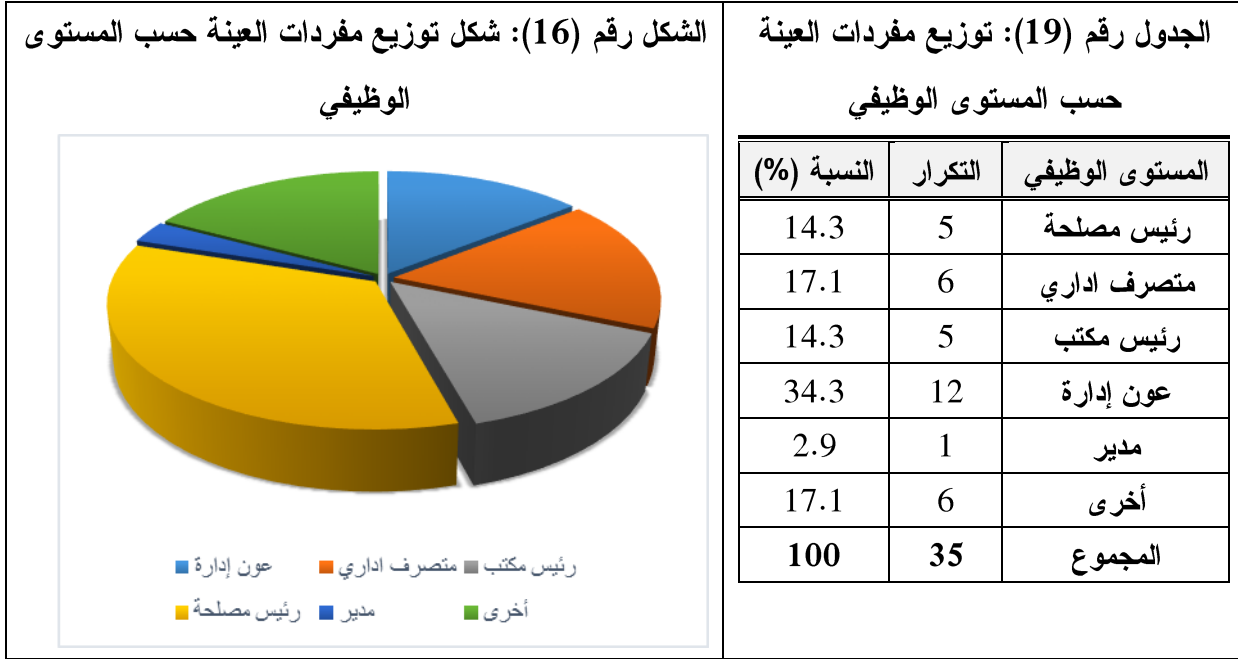
4. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (15): شكل توزيع مفردات العينة حسب	الجدول رقم (18): توزيع مفردات العينة		
الخبرة المهنية	حسب متغير قطاع المؤسسة		
<p>■ 10-05 سنة ■ 15-11 سنة ■ أكبر من 15 سنة ■ الربع الرابع</p>	النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
	71.4	25	10-05 سنة
	14.3	5	15-11 سنة
	14.3	5	أكبر من 15 سنة
	100	35	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية إلى (71.4%) للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (10-05) سنوات ثم الفئتين (15-11) والأكثر من (15) بنسبة (14.3%) لكل منهما وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب العمر حيث يتضح أن أغلبية المفردات هم طاقات شبابية ذات خبرة قليلة من حيث الزمن.

5. توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب هذا متغير نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يبين الجدول والشكل أعلاه أن معظم مفردات العينة هم أعوان إدارة بنسبة (34.3%) ثم تليها فئة المتصرفين الاداريين بنسبة (17.1%) وبنفس النسبة للفئات الأخرى (محاسبين، تقنيين) بالمقابل بلغت نسبة رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب (14.3%) بنسبة لكل منهما، مع مدير واحد وهي نسب تتوافق وعدد وتدرج المناصب في الهيكل التنظيمي حيث كلما أتجهنا نحو أعلى هرم المسؤولية بالهيكل التنظيمي قل معها عدد الوظائف.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

أ). تحليل محور أبعاد الهيكل التنظيمي

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الانى بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

البعء	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
اللامركزية	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	4.00	0.86	موافق
	تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	3.97	0.97	موافق
	يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	3.43	0.61	موافق
	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	3.06	0.85	محايد
	تتم مشاوررة الموظف ومسؤولة المباشر قبل عملية تدويره	3.23	0.86	محايد
	الاتجاه العام للبعء	3.54	0.85	موافق
التعقيد	تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	3.31	0.81	محايد
	تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوي لإدارتك العليا	3.57	0.72	موافق
	تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملان في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	3.94	0.97	موافق
	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	3.34	0.66	محايد
	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتكم	3.17	0.74	محايد
	الاتجاه العام للبعء	3.47	0.97	محايد
المركزية	كل قرارات مؤسساتكم بيد الإدارة العليا فقط	3.46	0.51	موافق
	إدارة مؤسساتكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	3.34	0.78	محايد
	يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.29	0.78	محايد
	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3.69	0.78	موافق
	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	3.51	0.97	موافق
	الاتجاه العام للبعء	3.46	0.82	موافق
الرسمية	تعتمد مؤسساتكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	4.03	0.86	موفق
	تتوفر مؤسساتكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	3.91	0.98	موافق
	تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	4.06	1.00	موافق
	يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسساتكم	3.26	0.87	محايد
	تتوفر مؤسساتكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	3.46	0.84	موافق
	الاتجاه العام للبعء	3.75	0.79	موافق
	الاتجاه العام للبعء	3.55	0.77	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور واقع أبعاد الهيكل التنظيمي بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.06-4.00) لبعدها المركزية و(3.14-3.97) لبعدها التعقيد، (3.29-3.69) لبعدها المركزية، (3.26-4.06) لبعدها التعقيد، بين درجات المحايد والموافق، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة الموافق حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.46-3.75)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لم تتجاوز الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشتتة والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

ب). تحليل محور الأهداف الاستراتيجية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الأهداف الاستراتيجية	أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق	4.00	0.91	موافق
	أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة	3.60	0.62	موافق
	تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة	3.91	0.95	موافق
	تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا	3.49	0.87	موافق
	تعمل مؤسستكم إلى ابراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك	3.83	0.88	موافق
	تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية	4.06	0.97	موافق
	تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية	3.71	0.95	موافق
	تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.71	0.83	موافق
	أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها	3.69	0.78	موافق
	تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء	3.83	0.92	موافق
	الاتجاه العام للبعد	3.54	0.85	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الأهداف الاستراتيجية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.60-4.06) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.78-0.97) أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لدراسة أثر بعد اللامركزية (Decentralization) "DEC" بوصفه أحد أبعاد متغير الهيكل التنظيمي (Organizational Chart) "OC" على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) "SG" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.742	0.537	40.405	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.209	2.774	0.009	
DEC	0.720	6.356	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد اللامركزية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة (74.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.537) أي أن اللامركزية تفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SG = 1.209 + 0.720(DEC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن اللامركزية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.720) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد اللامركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير اللامركزية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بـ: (0.720) وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد التعقيد (Complexity) "COM" بوصفه أحد أبعاد متغير الهيكل التنظيمي "OC" (Organizational Chart) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) "SG" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.235	0.027	1.935	0.174
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	3.268	6.748	0.000	
COM	0.200	1.391	0.174	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي **جد ضعيف** القوة بين بعد التعقيد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة (23.5%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.027) أي أن التعقيد يفسر ما نسبته (2.7%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SG = 3.268 + 0.200(COM)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيا دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أكبر من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك غير دالة إحصائيا بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، وهذا ما **ينفي صحة قبول صحة** الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التعقيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

لدراسة أثر بعد المركزية (Centralization) "CEN" بوصفه أحد أبعاد متغير الهيكل التنظيمي "OC" (Organizational Chart) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) "SG" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.457	0.185	8.711	0.006
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.258	3.925	0.000	
CEN	0.462	2.952	0.006	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بين بعد المركزية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة (45.7%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.185) أي أن المركزية تفسر ما نسبته (18.5%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SG = 2.258 + 0.462(CEN)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن المركزية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.462) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير المركزية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بـ: (0.462) وحدة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

لدراسة أثر بعد الرسمية (Official) "OFF" بوصفه أحد أبعاد متغير الهيكل التنظيمي (Organizational Chart) "OC" على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) "SG" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.855	0.722	89.429	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.545	1.499	0.143	
OFF	0.887	9.457	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد الرسمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة (85.5%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.722) أي أن الرسمية تفسر ما نسبته (72.2%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SG = 0.545 + 0.887(OFF)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن الرسمية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.887) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير الرسمية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بـ: (0.887) وحدة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة وتطور مؤسسة مديرية الاتصالات وكذلك أهداف وأهمية المؤسسة، والتعرف على الجانب التنظيمي للمؤسسة، اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستثمار التي وزعناها على موظفي المؤسسة والتي تحتوي على محورين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على اشكالية بحثنا وهي ما أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار ثم قمنا بعرض وتحليل بتفسير نتائج الدراسة الميدانية و التي وضعناها.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة بالبحث أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة وانطلاقاً من ذلك فقد تم تقديم تأطير نظري لكل من المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اخترنا مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر -المسيلة - لإجراء الدراسة التطبيقية وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة أثر الهيكل التنظيمي في تحديد الأهداف الاستراتيجية في مديرية اتصالات الجزائر توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

1. النتائج النظرية:

- قدم الباحثون أبعاد عديدة للهيكل التنظيمي، وقد عكس ذلك الاهتمام الكبير في دراسة هذا المتغير وان الاهتمام ينصب على ستة أبعاد رئيسية هي: (المركزية واللامركزية، التعقيد، الرسمية، التخصص، تفويض السلطة)، وتم اعتماد الأبعاد الأربعة الأولى في هذه الدراسة.
- ليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لجميع المنظمات وعليه يتوجب على كل منظمة أن تصمم هيكلها وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وأن ينسجم هيكلها مع خططها وبرامجها وأهدافها
- تعتبر الرسمية بمثابة ترجمة لأهداف المؤسسة واستراتيجيتها والالتزام بالسياسات والقواعد يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- أوضحت نتائج الدراسة أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد
- الهيكل التنظيمي هو أساس أي مؤسسة إذ يعتبر بمثابة عمودها الفقري.
- تسعى المؤسسات إلى تطوير هيكلها التنظيمي مما يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية داخل المؤسسة.

2. النتائج التطبيقية:

- معظم عمال مديرية اتصالات الجزائر تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات بنسبة %71.4
- أغلبية عمال مديرية اتصالات الجزائر حاملين شهادة ليسانس بنسبة %40
- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة تتمتع بدرجة من تفويض الصلاحيات وأن القرارات لا تمارس حصرا في المستوى الإداري الأعلى.
- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الرسمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وهذا يبين أن المؤسسة تعتمد على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها.
- أظهرت الدراسة أن الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها التعقيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الرسمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05

ثالثا: الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

1. اقتراحات كلية:

- ضرورة تحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية وجعل ذلك عملية مستمرة.
- ضرورة تفعيل كافة المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وخاصة التي تتعلق بمستويات الإدارة العليا لما له من أثر على تطوير الأداء؛

- ضرورة تبني المنظمات استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- يلزم على القائمين على إدارة الشركة موضع التطبيق ضرورة التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها الشركة.

2. اقتراحات جزائية

- زيادة وعي المسؤولين في هذه المؤسسة بأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومحورية دورها في تحقيق النجاح للمؤسسة.

- ضرورة اهتمام المسؤولين في مديرية الاتصالات بأبعاد الهيكل التنظيمي أو بإعادة تصميمه بشكل يؤدي إلى تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة

- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل الأهداف الاستراتيجية للشركة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه

- تعزيز الوعي لدى المؤسسة المبحوثة بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح ابواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحنا عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.
- دراسة أثر ابعاد أخرى للهيكل التنظيمي مثل (تفويض السلطة، التخصص المرونة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- دراسة أثر متغيرات أخرى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- أثر تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2007.
2. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
3. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات؛ العمليات الإدارية؛ وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 07، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003.
5. سعد على الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، 2011.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
7. صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2014.
8. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات، القاهرة، 2003.
9. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة؛ الوظائف؛ الاستراتيجيات، الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
11. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
12. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

13. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بيت الغشام للنشر والترجمة، 2001.
14. نيجل كنج، ثيل أندرسون: تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبداع والابتكار، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. أوשאش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 30-31.
2. بوشندوقة حكيم، ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2019.
3. سعد علي الريحان المحمدي، 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، غير منشورة، العراق، 2011.
4. صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، أطروحة استكمال لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
5. صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2005.
6. 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.
7. عمر يوسف عمر بكر، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، بحث تكلمي، مقدم لتيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، سنة 2019.
8. محفوظ أحمد أبو جودة، أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عما، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 01، جامعة عمان، الأردن، 2010.

9. 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.

10. وردة عماري، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

ثالثا: المجلات والملتقيات

1. عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، العدد 47، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2017.

رابعا: المواقع الإلكترونية

1. www.E7kky.com
2. www.mawdou3.com
3. www.nzraty.com
4. www.portal365.com

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Daft. R, Understanding The Theory And Design Of Organizations, Thomson South –Western, Ohio ; 10 th ed , 2007.
2. Robbins. S,Essentials Of Organizations Behaviour, Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, 7Th ed, 2003.
3. Rosenfeled Robert H. Wilson David .c, Mangig Organization, London, MC Gowhill Publishing CO, 2nd ed, 1999.

الملاحق



جامعة محمد بوضياف لمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان:

"أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"، 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:

☞ تعقيبات أسماء؛

☞ بن مسلي تسعديت زهية.

الأستاذ المشرف: د/ الوافي رابح

التخصص: إدارة استراتيجية / سنة ثانية ماستر أكاديمي

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 عليا

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

الجزء الثاني: المحاور الأساسية للدراسة

المحور الثاني: 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

2. 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 مؤسستك	5

III. المركزية

درجة الموافقة					العبارات	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					كل قرارات مؤسستك بيد الإدارة العليا فقط	1
					إدارة مؤسستك 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 مؤسستك على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	1
					تتوفر مؤسستك على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	2
					تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج	3

					الاستراتيجية لها	
					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 الثالث: الأهداف الاستراتيجية

درجة الموافقة					العبارات	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق	1
					أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة	2
					تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة	3
					تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا	4
					تعمل مؤسستكم إلى ابراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك	5
					تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية	6
					تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية	7
					تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	8
					أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها	9
					تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء	10

01 ثبات الاستبيان

*محور الهيكل التنظيمي
اللامركزية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	5

التعقيد

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	5

المركزية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	5

الرسمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

المحور ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	20

*محور الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	10

02 الاتساق الداخلي للاستبيان

*محور الهيكل التنظيمي

Correlations

	Decentralization	
يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	Pearson Correlation	.926*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	Pearson Correlation	.511**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35
يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	Pearson Correlation	.503**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35
يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره	Pearson Correlation	.504**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	Complexity	
تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوي لإدارتك العليا	Pearson Correlation	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملون في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	Pearson Correlation	.537**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتك	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Centralization
كل قرارات مؤسستكم بيد الإدارة العليا فقط	Pearson Correlation	.510**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35
إدارة مؤسستكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Official
تعتمد مؤسستكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	Pearson Correlation	.525**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35
يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسستكم	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تتوفر مؤسستكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* محور الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

Correlations

		Strategic_Goals
أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا	Pearson Correlation	.545**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
تعمل مؤسستكم إلى ابراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المرودية والاستمرارية	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
تنتم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(03) اختبار طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
r1	.164	35	.018	.956	35	.175
r2	.154	35	.035	.951	35	.125
r3	.121	35	.200*	.974	35	.574
r4	.125	35	.181	.973	35	.543

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

04 الإحصاءات الوصفية

*محور البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ذكر	23	65.7	65.7	65.7
	أنثى	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	20-25 سنة	6	17.1	17.1	17.1
	26-35 سنة	20	57.1	57.1	74.3
	36-45 سنة	7	20.0	20.0	94.3
	أكبر من 45 سنة	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ثانوي	4	11.4	11.4	11.4
	ليسانس	14	40.0	40.0	51.4
	مهندس	10	28.6	28.6	80.0
	ماستر	2	5.7	5.7	85.7
	دراسات عليا	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	05-10 سنوات	25	71.4	71.4	71.4
	11-15 سنة	5	14.3	14.3	85.7
	أكبر من 15 سنة	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	عون ادارة	5	14.3	14.3	14.3
	متصرف اداري	6	17.1	17.1	31.4
	رئيس مكتب	5	14.3	14.3	45.7
	رئيس مصلحة	12	34.3	34.3	80.0
	مدير	1	2.9	2.9	82.9
	أخرى	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*محور الهيكل التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	35	4.0000	57198.
تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة	35	3.9714	70629.
يتم إشراك الموظف في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	35	3.4286	12516.
يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع للرئيس إلا في حالات معينة	35	3.0571	54068.
تتم مشاوره الموظف ومسؤولة المباشر قبل عملية تدويره	35	3.2286	62258.
تتصف الأعمال الإدارية بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات	35	3.3143	07128.
تعقيد الإجراءات يعرقل عرض الآراء ونقل الشكاوي لإدارتك العليا	35	3.5714	18977.
تتسم مؤسساتكم بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	35	3.9429	.96841
هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	35	3.3429	55606.
تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام مؤسساتكم	35	3.1714	42787.
كل قرارات مؤسساتكم بيد الإدارة العليا فقط	35	3.4571	13795.
إدارة مؤسساتكم لا تفوض السلطات للمستويات الأدنى من الإدارة	35	3.3429	82077.
يشارك الموظفون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	35	3.2857	84187.
المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	35	3.6857	78137.
هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين	35	3.5143	72519.
تعتمد مؤسساتكم على جملة من القواعد والإجراءات في تنفيذ برامجها	35	4.0286	.85700
تتوفر مؤسساتكم على نظام رقابي لمراقبة أداء عمالها	35	3.9143	.98134
تقوم إدارتكم العليا برسم الخطط والبرامج الاستراتيجية لها	35	4.0571	.99832
يتوفر لديكم مستوى عال من الرضا على الإجراءات والقوانين المتبعة في مؤسساتكم	35	3.2571	68238.
تتوفر مؤسساتكم على صيغة وظيفية محددة للمهام والواجبات المطلوبة من العامل	35	3.4571	44828.

Valid N (listwise) 35

*محور الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق	35	4.0000	.90749
أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة	35	3.6000	16726.
تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة	35	3.9143	.95090
تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا	35	3.4857	68898.
تعمل مؤسستكم إلى إبراز أهمية ومنفعة المنتج المستهلك	35	3.8286	75388.
تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية	35	4.0571	.96841
تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية	35	3.7143	45209.
تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	35	3.7143	26468.
أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها	35	3.6857	78137.
تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء	35	3.8286	24409.
Valid N (listwise)	35		

*إجمالي الأبعاد والمحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Organizational_Chart	35	3.5514	.76881
Decentralization	35	3.5371	.85209
Complexity	35	3.4685	.97274
Centralization	35	3.4571	.81787
Official	35	3.7484	.79753
Strategic_Goals	35	3.7828	.82681
Valid N (listwise)	35		

05 اختبار الفرضيات

*الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.537	.56271

a. Predictors: (Constant), Decentralization

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12.794	1	12.794	40.405	.000 ^b

Residual	10.449	33	.317		
Total	23.243	34			

- a. Dependent Variable: Strategic_Goals
b. Predictors: (Constant), Decentralization

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.209	.436		2.774	.009
	Decentralization	.720	.113	.742	6.356	.000

- a. Dependent Variable: Strategic_Goals

*الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.235 ^a	.055	.027	.81567

- a. Predictors: (Constant), Complexity

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.287	1	1.287	1.935	.174 ^b
	Residual	21.955	33	.665		
	Total	23.243	34			

- a. Dependent Variable: Strategic_Goals
b. Predictors: (Constant), Complexity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.268	.484		6.748	.000
	Complexity	.200	.144	.235	1.391	.174

- a. Dependent Variable: Strategic_Goals

*الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.185	.74648

- a. Predictors: (Constant), Centralization

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.854	1	4.854	8.711	.006 ^b
	Residual	18.389	33	.557		
	Total	23.243	34			

a. Dependent Variable: Strategic_Goals

b. Predictors: (Constant), Centralization

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.258	.575		3.925	.000
	Centralization	.462	.157	.457	2.952	.006

a. Dependent Variable: Strategic_Goals

*الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.730	.722	.43571

a. Predictors: (Constant), Official

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.978	1	16.978	89.429	.000 ^b
	Residual	6.265	33	.190		
	Total	23.243	34			

a. Dependent Variable: Strategic_Goals

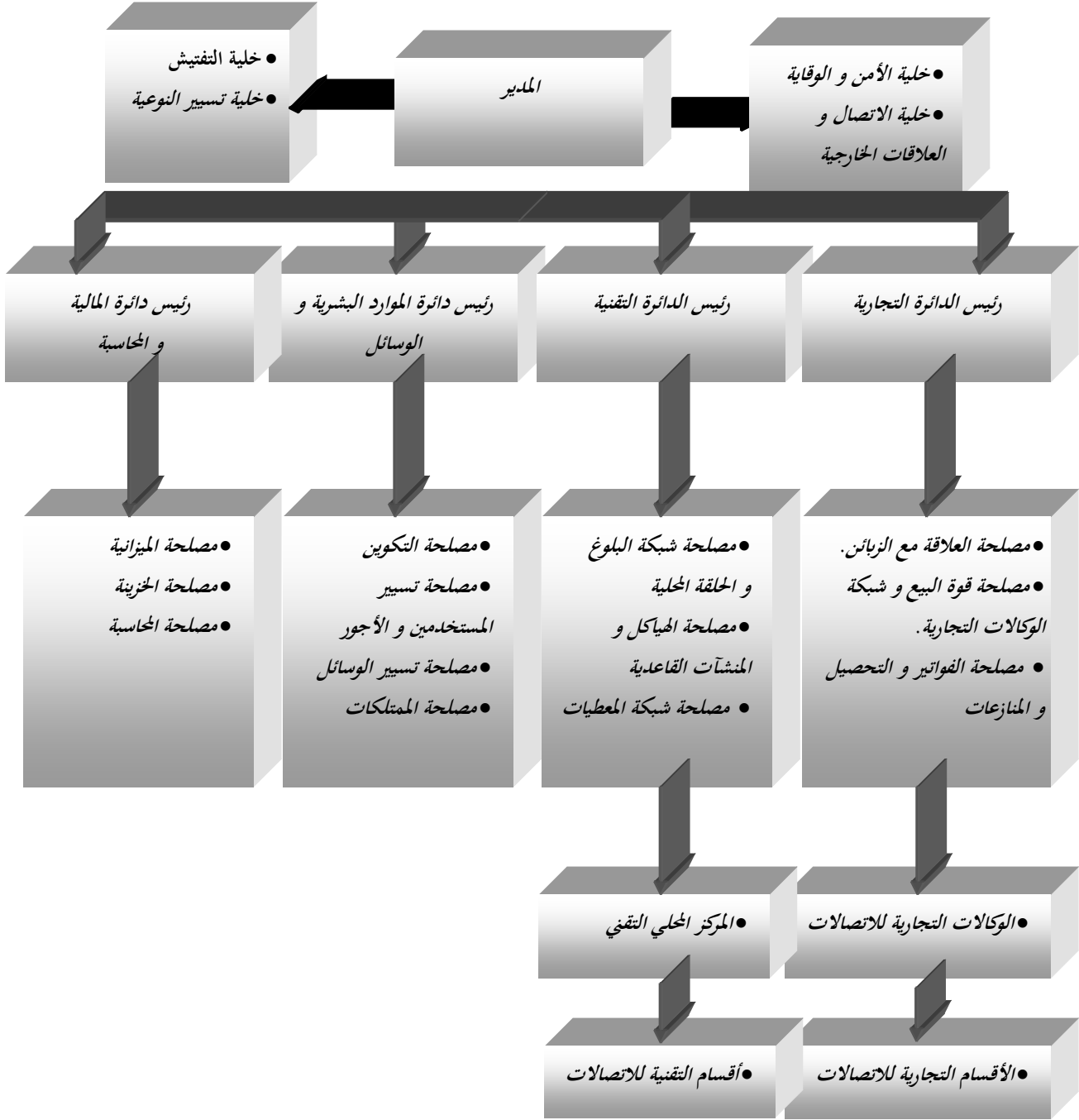
b. Predictors: (Constant), Official

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.545	.364		1.499	.143
	Official	.887	.094	.855	9.457	.000

a. Dependent Variable: Strategic_Goals

الملحق رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : هبة بنت محمد المولود(ة) بتاريخ: 23/06/1996 بن باب الواد الجزائر
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200357018 الصادرة بتاريخ: 25/04/2016 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة علوم التسيير تخصص: أدق الاستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2020-2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " أثر إعادة الهيكلة التشغيلية في تحقيق الأهداف
الاستراتيجية للمؤسسة - دراسة ميدانية لمديرية اتصالات
الجزائر وحدة المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 17/06/2021

التوقيع و البصمة

.....



المسيلة في:/...../2023

رقم:/.....

إلى السيد:
الجناب:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

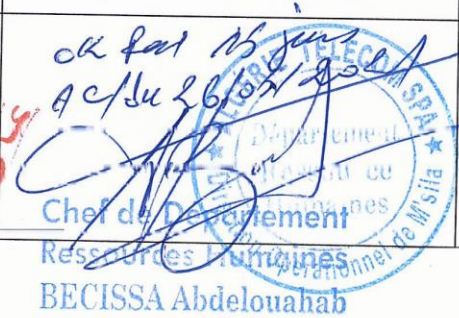
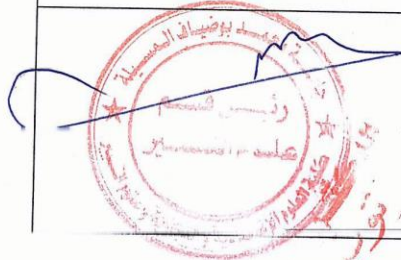
سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	تعقيك أسماء	161635089892		
02	بن مسلي تسعديت زهوية	161631087670		

عنوان المذكرة: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الإدارية للمنظمة
.....
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)



.....
.....