

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

علاقة إستراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي

-دراسة تحليلية-

إشراف

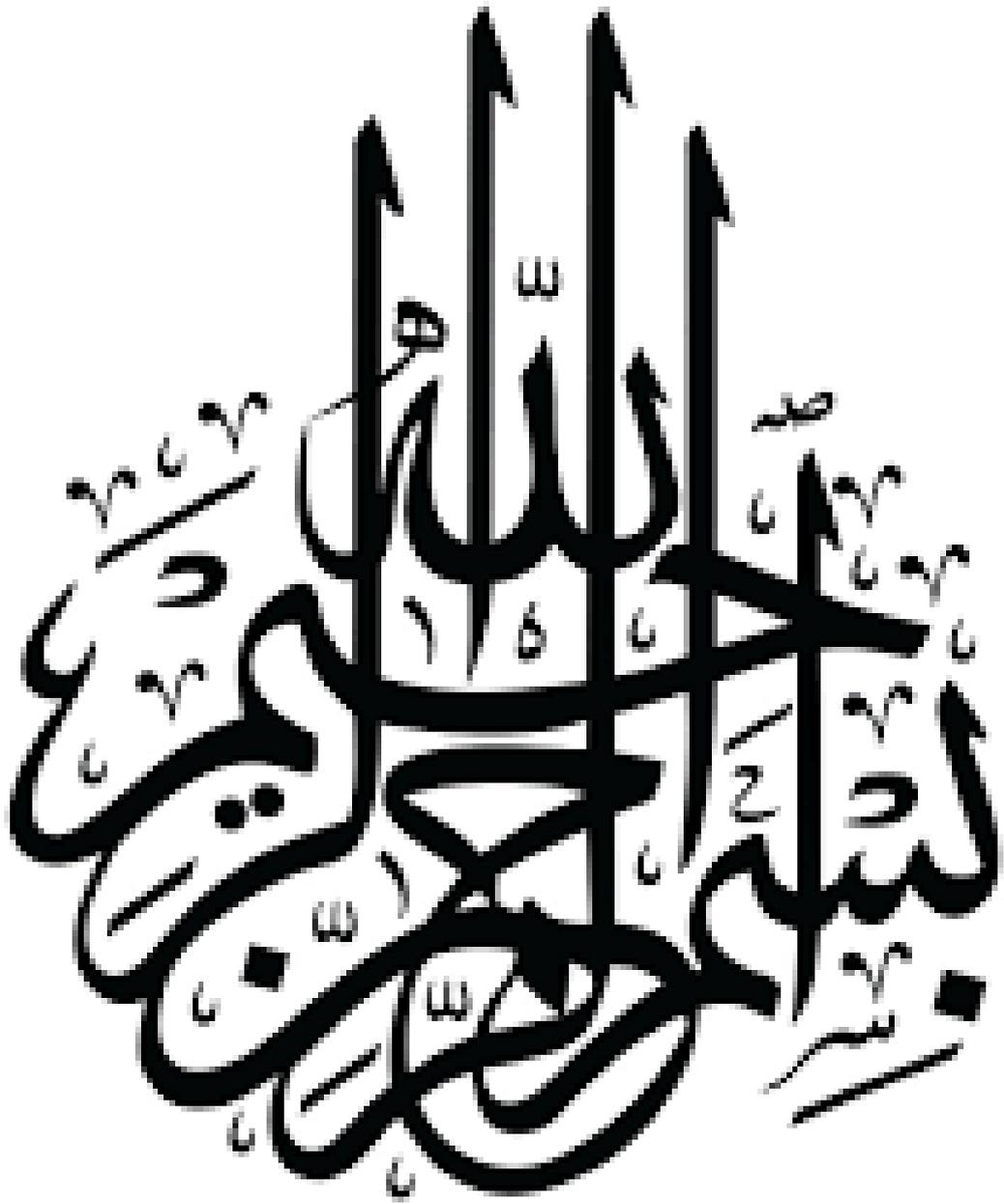
الأستاذ الدكتور الشريف غياط

إعداد الطالبين

• سميرة رحاحلة

• هدى مزهودي

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وتقدير

الحمد لله ربي العالمين الذي وفقنا وأعاننا وأنعم علينا بالصحة حتى استطعنا نيل مبتغانا ووصلنا بكل تواضع واعتزاز انجاز هذا العمل المتواضع الذي يجسد مجهودات عدة سنوات من الدراسة الجامعية. والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء عليه أفضل الصلوات والسلام.

هذا ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان وفائق التقدير

إلى الأستاذ الدكتور "مهايط الشريف" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة، فقد كان رفقا لنا عند الخطأ، وكان يد الرحمة التي مدها الله لنا لنعلم أن الأمل باق وأن الباب مفتوح.

فجزاه الله عنا كل خير وله منا فائق الشكر والاحترام والتقدير.

كما لاننسى أن نتقدم بالشكر والثناء للزميل "بولتهيفاه محمد الحق" لما قدمه لنا من دعم من أجل اخراج هذا العمل في صورته النهائية، فله منا جزيل الشكر والتقدير.

فجعل الله كل ذلك في ميزان حسناته.

الطالبان

الأمهات

بكل حب أهدي تحية جهدي الى قلبها، التي غمرتني بحبها ودعائها تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ
الاطمئنان الى قلبها، الى التي غمرتني بحبها ودعائها الدائم
الى..... "أمي الغالية" أطلال أمي الغالية أطلال الله في عمرها.

الى من سهرو شقى لأنعم بالراحة والهناء، والذي لم يبخل من أجل دفعي الى طريق النجاح وعلمي أن أرتقي سلم
الحياة بحكمة وصبر الى..... "والدي العزيز" حفظه الله.

الى..... "أختي وأختي" أطلال الله في أعمارهم.

صديقه صديقه

الأهداء

الحمد والشكر أولاً لله تعالى حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه الذي انعم علينا، وأكرمنا بفضله وعطائه بأن وفقنا وأمدنا بالقوة لإنجاز هذا العمل.

الى من علمنا وهدانا وحثنا على العمل وطلب العلم.....نبينا وحبیبنا الکریم محمد علیه الصلاة والسلام.

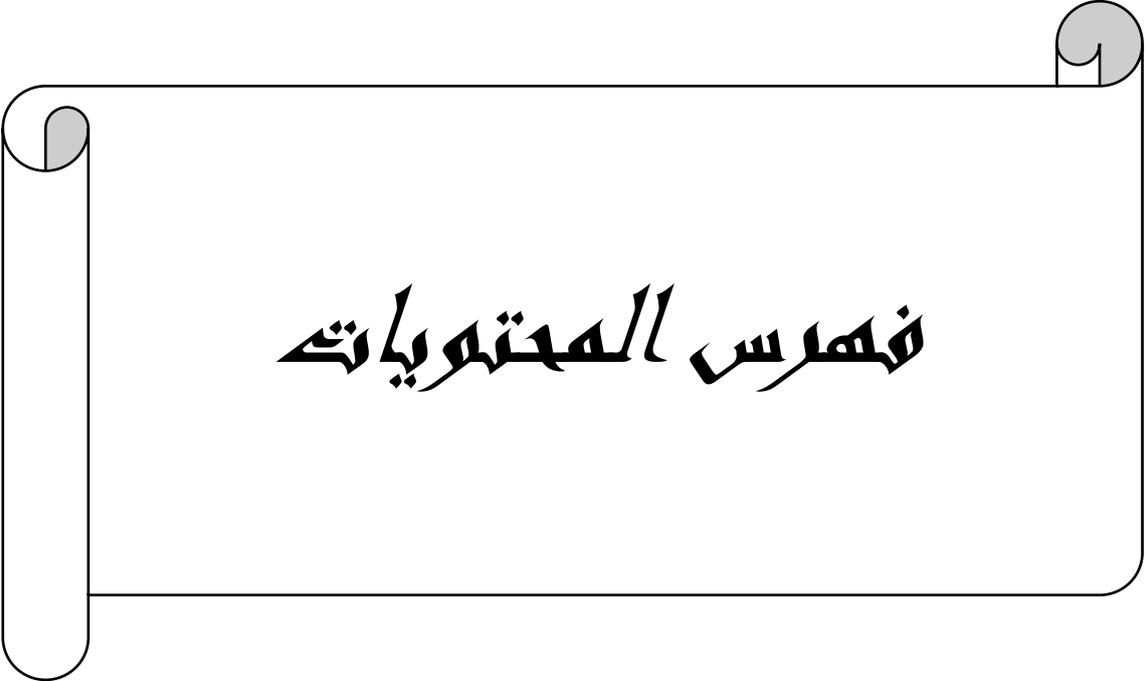
الى ريحانة قلبي التي اعطتني العطف والحنان "والدتي الغالية".

الى من رباني وعلمني وشقي في حياته لإسعادي "والدي العزيز".

والى كل من شجعني الى التواصل والمثابرة "اخوتي واخواتي".

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

سميرة رحاطة



فهرس المحتويات

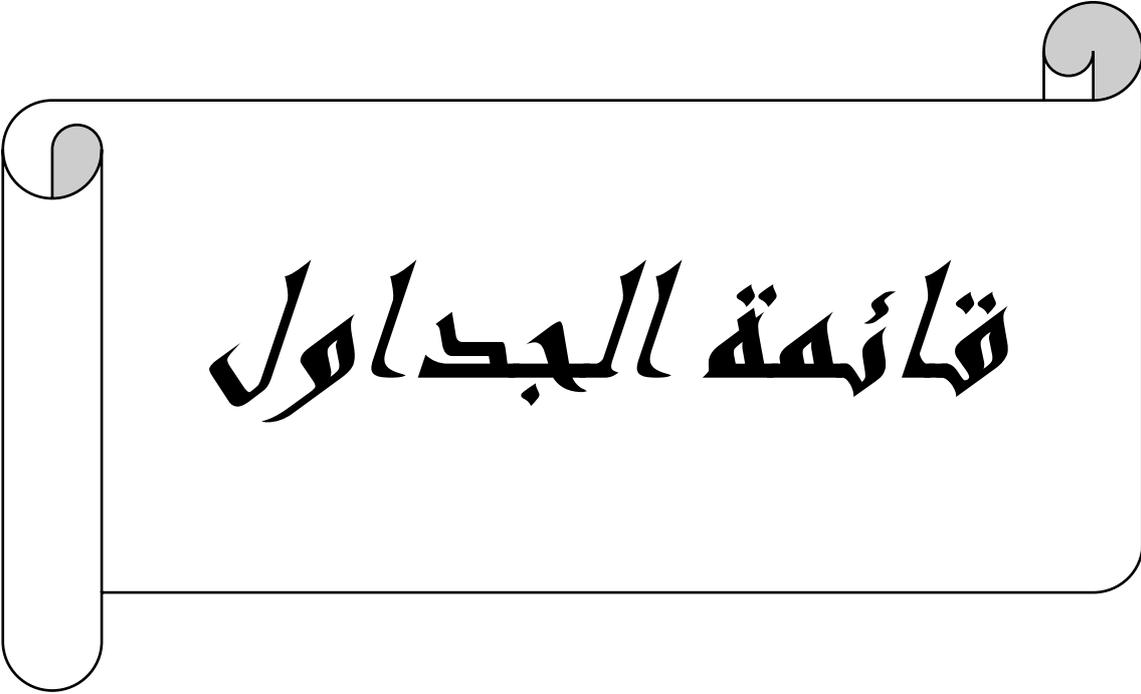
فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الترقيـه
	الشكر والتقدير	
	الإهداء	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	المقدمة العامة	
الفصل الأول: أساسيات حول الاستراتيجية		
	تمهيد	
	ماهية الاستراتيجية	1.1
	نشأة وتطور الاستراتيجية ومفهومها	1.1.1
17	نشأة وتطور الاستراتيجية	1.1.1.1
19-18	مفهوم الاستراتيجية	2.1.1.1
	خصائص وأهمية الاستراتيجية	2.1.1
21-20	خصائص الاستراتيجية	1.2.1.1
22	أهمية الاستراتيجية	2.2.1.1
	أهداف ومكونات الاستراتيجية	3.1.1
23-22	أهداف الاستراتيجية	1.3.1.1
24-23	مكونات الاستراتيجية	2.3.1.1
	عموميات حول الاستراتيجية	2.1
	أبعاد الاستراتيجية ومراحل صياغتها	1.2.1
25-24	أبعاد الاستراتيجية	1.1.2.1
26-25	مراحل وإعداد صياغة الاستراتيجية	2.1.2.1
26	مستويات الاستراتيجية	2.2.1
26	الاستراتيجية الكلية	1.2.2.1
27	الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	2.2.2.1
27	الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	3.2.2.1

	أنواع ونماذج الاستراتيجية	3.2.1
29	أنواع الاستراتيجية	1.3.2.1
31-30	نماذج الاستراتيجية	2.3.2.1
	التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي	3.1
	مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	1.3.1
33-32	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1.1.3.1
34	أهمية التخطيط الاستراتيجي	2.1.3.1
	مراحل التخطيط الاستراتيجي وأهدافه	2.3.1
35	مراحل التخطيط الاستراتيجي	1.2.3.1
36	أهداف التخطيط الاستراتيجي	2.2.3.1
	الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه	3.3.1
38	مفهوم الخيار الاستراتيجي	1.3.3.1
38	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي	2.3.3.1
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني: الأسس النظرية للمبني التنظيمي		
تمهيد		
	ماهية الهيكل التنظيمي	1.2
	مفهوم الهيكل التنظيمي وخصائصه	1.1.2
44-43	مفهوم الهيكل التنظيمي	1.1.1.2
46-45	خصائص الهيكل التنظيمي	2.1.1.2
	أهمية وأهداف الهيكل التنظيمي	2.1.2
47-46	أهمية الهيكل التنظيمي	1.2.1.2
48-47	أهداف الهيكل التنظيمي	2.2.1.2
	فوائد ومكونات الهيكل التنظيمي	3.1.2
48	فوائد الهيكل التنظيمي	1.3.1.2
50-49	مكونات الهيكل التنظيمي	2.3.1.2
61-50	أنواع ونماذج الهيكل التنظيمي	2.2
50	الهيكل التنظيمية التقليدية	1.2.2
50	الهيكل الوظيفي	1.1.2.2

53	الهيكل حسب المنتج	2.1.2.2
54	الهيكل الجغرافي	3.1.2.2
55	الهيكل التنظيمية المعاصرة	2.2.2
56	الهيكل التنظيمي مصفوفي	1.2.2.2
59	الهيكل التنظيمي الافتراضي	2.2.2.2
59	نماذج الهيكل التنظيمي	3.2.2
59	نموذج الآلي	1.3.2.2
60	نموذج عضوي	2.3.2.2
72-61	مراحل تصميم الهيكل التنظيمي وأبعاده	3.2
61	مراحل تصميم وبناء الهيكل التنظيمي	1.3.2
61	مراحل تصميم الهيكل التنظيمي	1.1.3.2
62	بناء الهيكل التنظيمي	2.1.3.2
63	أبعاد الهيكل التنظيمي	2.3.2
63	التعقيد	1.2.3.2
67	الرسمية	2.2.3.2
68	المركزية	3.2.3.2
69	العوامل المؤثرة على تصميم هيكل التنظيمي	3.3.2
70	استراتيجية المنظمة	1.3.3.2
72	حجم وتكنولوجيا المنظمة	2.3.3.2
72	بيئة وثقافة المنظمة	3.3.3.2
خلاصة الفصل		
الفصل الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية والميكل التنظيمي		
تمهيد		
92-74	التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية	1.3
74	أصل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية	1.1.3
78	المواءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية	2.1.3
80	أنواع ونماذج الاستراتيجية والهيكل الملائمة لها	3.1.3
86-83	علاقة (استراتيجية - هيكل)	2.3
83	الاستراتيجية تؤثر على الهيكل	1.2.3
85	الهيكل يؤثر على الاستراتيجية	2.2.3

86	علاقة تبادلية بين الهيكل والاستراتيجية	3.2.3
92-87	علاقة التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي بالهيكل	3.3
87	الهيكل كمحدد لعملية التخطيط الاستراتيجي	1.3.3
88	أثر الخيار الاستراتيجي وعلاقته بتصميم الهيكل التنظيمي.	2.3.3
90	التطابق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وأثرها في فعالية المنظمة.	3.3.3
خلاصة الفصل		
الخاتمة العامة		
قائمة المراجع		



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الترقيم
82	التلاؤم /عدم التلاؤم بين الهيكله والاستراتيجية	(4.3)
83	نماذج العلاقة بين الاستراتيجية، الأهداف، البيئته، الهيكل التنظيمي	(5.3)



قائمة الأشكال

قائمة الأفعال

الترقيم	العنوان	الصفحة
(1.1)	أبعاد الاستراتيجية	25
(2.1)	مستويات الاستراتيجية في المؤسسة	28
(1.2)	مكونات الهيكل التنظيمي	49
(2.2)	الهيكل التنظيمي الوظيفي	52
(3.2)	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	54
(4.2)	الهيكل التنظيمي الجغرافي	55
(5.2)	الهيكل التنظيمي المصفوفي	57
(6.2)	الهيكل التنظيمي الشبكي	58
(7.2)	التمايز الأفقي	64
(8.2)	التمايز العمودي	65
(9.2)	عوامل (Hall) المكونة للتعقيد التنظيمي	66
(10.2)	الاستراتيجية محدد للهيكل التنظيمي	69
(1.3)	نموذج (Galleraith)	76
(2.3)	نموذج (The Mckinsy Framework)	77
(3.3)	العوامل الأساسية في نجاح تنفيذ الاستراتيجية	79
(6.3)	تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي	86
(7.3)	تأثير الهيكل التنظيمي على الاستراتيجية	87
(8.3)	العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية	88



المقدمة العامة

أ. تمهيد:

يعتبر التنظيم الوظيفية الأساسية، التي تعتمد عليها منظمات الأعمال للوصول لغاياتها. باعتباره الوظيفة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط. وبما أن نجاح أي منظمة مرهون بمدى تحقيقها للأهداف المخططة والمتوخاة. فلا بد منها أن تكتسي بطابع من الإستراتيجية الملائمة التي تخدم الهيكل التنظيمي المعتمد. فلا ريب أن الاهتمام بها، يساهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي كما هو معلوم تعمل على توضيح كل من خطوط السلطة وتقسيم المهام وتوزيع الأفراد، وتنفيذ عمليات اتخاذ القرار وتسريعها. ومن المتعارف عليه، أن الإستراتيجية تعمل على تحقيق الاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في المستقبل وهي عبارة عن جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أنها بمثابة أداة لقياس أداء المنظمة، ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة. فرغم تعدد مفاهيمها ورغم التطور الحاصل عليها عبر عدة مراحل مختلفة إلا أنها ظلت في جوهرها تحمل نفس الغاية والهدف.

والإدارة العامة تلعب دوراً في تحقيق الاستراتيجية، وذلك من خلال تبني هيكل تنظيمي يساهم في التأثير على العديد من المتغيرات، كما يساعد على التأقلم مع البيئة الخارجية وكل ما تحمله من تحديات ومحاولة لترتيب جل العلاقات والقواعد لتوجيه العمل باتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وفي هذا الصدد سعت منظمات الأعمال جاهدة لتحقيق التوافق بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، لجعلها مواكبة للتغيرات والمستجدات الحاصلة، وذلك من خلال وضع هيكل ملائم للإستراتيجية المتبناة، وعلاوة على ذلك فإن للبناء التنظيمي الذي تعتمده المنظمة تأثير واضح على طابع عملياتها الاستراتيجية، ونجاح مخططاتها وخياراتها المصاغة من بين البدائل الأخرى، إذ أن إدارة المؤسسة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كل من الهيكل والإستراتيجية، وتحقق التبادل فيما بينهما لجعل العملية تسير بشكل فعال لمجابهة وتجاوز الصعوبات، التي تفرضها طبيعة الهيكلة والاستراتيجية ومتغيرات البيئة.

ب. مشكلة الدراسة:

تعتمد المنظمة على هيكل تنظيمي يمثل المحرك الرئيسي في إدارة نشاطاتها مع تبني استراتيجية مناسبة تخدم المنظمة وفقاً لأهدافها الموضوعية ومواردها المتاحة في ظل تغيرات البيئة التي تعمل بها. ويمثل الهيكل التنظيمي أداة ووسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأن الاستراتيجيات مشتقة الأهداف، دعت الضرورة لوجود ترابط وتوافق بين هذين المتغيرين.

من هذا المنطلق يمكن حوصلة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- فيما تتمثل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في المنظمة؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية نوجزها فيما يلي:

- كيف تساهم استراتيجية في تحقيق رسالة المنظمة؟
- ماذا يعني الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟، وكيف يساهم في تحقيق أهدافها؟
- ت. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، يمكن طرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير وتأثر بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وكذلك تفاعل متبادل بينهما.
- تحقق الاستراتيجية رسالة المنظمة من خلال المواءمة بين المهام والأنشطة وتكيفها مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.
- يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح كيفية تقسيم الأنشطة وتنظيمها والتنسيق بينها، مما يحقق أهداف المنظمة، إضافة لوجوب اتسامه بالمرونة للتكيف مع المستجدات الحاصلة.
- ث. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة طابعا من الأهمية العلمية، حيث تكمن أهميتها في إبراز العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية في منظمات الأعمال؛ فضلا عن التطرق لمختلف المفاهيم الخاصة لكل منهما وكذا التعرض لمختلف خصائص كل منهما ومميزاتهم.

كما تناولنا بالشرح والتحليل مدى العلاقة بين هذين المتغيرين، مبرزين بذلك الدور الذي يلعبه هذا التوافق في عملية تحقيق الكفاءة والفعالية وكذلك رسالة المنظمة.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار موضوع البحث تعد في غاية الأهمية، إذ أنها تشكل نصف قيمة البحث، فمن خلالها يتحدد مدى الجهد المبذول من قبل الباحث اتجاه موضوعه، ومن الأسباب التي تم من خلالها اختيار هذا الموضوع هي:

- ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية المنظمات.
- تناول البحث لأهم المتغيرات، التي تم التطرق إليها، زيادة على كونها تدرج ضمن اختصاصنا.
- قلة وضعف الاهتمام بالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

ح. أهداف الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة من وجهة نظرنا، في أنها تحقق مجموعة من الأهداف الهامة. نخص بالذكر منها:
- تقديم إطار مفاهيمي للهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

- إبراز وتبيان مدى الأهمية، التي يلعبها كل منهما في منظمات الأعمال.
- التعرف على أنواع الهياكل والاستراتيجيات، واختلاف تبنيها من قبل المنظمات.
- إبراز العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيرهما على الأداء الكلي للمنظمة.

خ. منهجية الدراسة:

نظرا لما تتطلبه طبيعة موضوع البحث محل الدراسة، وللإحاطة به من كافة ومختلف جوانبه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعملنا الوصف من خلال إبراز ماهية الهيكل التنظيمي والاستراتيجية ومدى أهميتهما بالنسبة للمنظمة، والتحليل من خلال إدراك العلاقة بين كل منهما ومدى تأثير كل متغير على الآخر.

و. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول متسلسلة ومتراصة، وفق ما يتناسب مع الموضوع محل الدراسة بصورة متكاملة شكلا ومضمونا على النحو التالي:

الفصل الأول: ورد تحت عنوان: **أساسيات حول الإستراتيجية**، حيث تم فيه التعرض لمفهومها، أهميتها خصائصها، مكوناتها، أنواعها... باعتبارها تلعب دورا هاما في تحقيق رسالة المنظمة بفعالية وذلك من خلال تركيزها على توجه المنظمات ومقابلة أنشطتها مع مواردها المتاحة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

الفصل الثاني: وقد جاء معنونا بـ: **التأصيل النظري للهيكل التنظيمي**، حيث استعرض من خلال هذا الفصل مختلف تعريف الهيكل التنظيمي من قبل مجموعة من المفكرين والباحثين، إلى جانب التطرق للسماح والخصائص، التي تميزه في منظمات الأعمال، نظرا لاحتلاله أهمية كبيرة فيها. كما تم التركيز على مختلف أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص)، لكونها ذات أهمية وصلة بالدراسة.

الفصل الثالث: وتضمن دراسة **العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية** ومساهمتها في فعالية المنظمات، باعتماد على دراسة تحليلية من خلال تسليط الضوء على هذه العلاقة والتوافق، وإبراز مدى التأثير المتبادل لكل منهما مع التعرض لمختلف الاستراتيجيات والهياكل الملائمة لها.

ت. صعوبات الدراسة:

من خلال إعداد هذا البحث المتواضع واجهتنا العديد من الصعوبات، يمكننا حصرها في العناصر

التالية:

- قلة المراجع التي تناولت علاقة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي؛
- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع حسب ما أتيجح لنا من الاطلاع عليه في هذا الشأن.

الفصل الأول

أساسيات حول الإستراتيجية

▪ تمهيد الفصل

1.1.1. نشأة وتطور الاستراتيجية ومفهومه

2.1.1. أبعاد الإستراتيجية ومراحل صياغتها

3.1.1. التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي

▪ خلاصة الفصل

تمهيد

تسعى منظمات الأعمال لتحسين فرص نموها ووضعيتها، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تؤدي لإفلاسها أو حتى زوالها، لهذا يتوجب عليها القيام بعملية التخطيط واختيار الإستراتيجية الأمثل وصياغتها بشكل يساهم في استمراريتها مع الأهداف العامة والأسلوب المنتهج، للوصول لآفاق مستقبلية واسعة.

والتخطيط الاستراتيجي يعد من أحدث صور التخطيط في المنظمات باعتباره أداة ووسيلة ينتج عنه وضع استراتيجيات للمؤسسة بشكل كلي وفي شتى المجالات ويمثل أسلوب لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع إمكانيات المنظمة من جهة وطبيعة أهدافها المرغوبة من جهة أخرى، وعليه فإن المنظمة مجبرة على وضع استراتيجيات تلاءم مواردها وتتماشى مع أهدافها لتضمن بقاءها.

وسيتم في هذا الفصل معالجة المباحث التالية:

- تقديم شرح لنشأة وتطور الاستراتيجية ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة؛
- وكذلك أبعاد الاستراتيجية ومراحل صياغتها؛
- وأيضاً التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي.

1.1. ماهية الإستراتيجية

تسعى المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، لذا تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها وذلك لتحديد الفرص التي تساهم في تطويرها وتحسين وضعيتها، وتضع أمامها مجموعة التهديدات التي تعرقل سيرها وتؤدي لزوالها، لهذا لا بد من أن تمنح جملة من الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها المسطرة. وفيما يلي عرض لمفهوم الإستراتيجية وخصائصها، وأهم أهدافها ومستوياتها على مستوى المنظمة.

1.1.1. نشأة وتطور الإستراتيجية ومفهومها

1.1.1.1. نشأة وتطور الإستراتيجية

استعملت كلمة الإستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب، وذلك بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، حيث تعد ذات أصل يوناني، فقد استخدمت قبل 400 قبل الميلاد، ويقصد بها علم وفن قيادة الجيوش.

وتعني أيضا القيادة أو البراعة العسكرية وهي كلمة (Stratagos) وهو القائد العسكري أو الجنرال (Général)، أو من كلمة (Stratos) وتعني الجيش (Army)، أو من كلمة (Strategma) التي تعبر عن التقاليد اليونانية عن الغش، كما أن هذا المفهوم هو نفسه من المرادف الإنجليزي لكلمة (Strategem) والتي تعني الحيلة أو المناورة العسكرية التي تهدف لتضليل العدو¹.

أم التعريف الجديد تمثل في: " كيف يخطط المدراء لتحقيق أهدافهم والوصول إليها"².

ويعد ألفريد شاندر (Alfred Chandler) أول من أهتم بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية بجامعة هارفارد الأمريكية، حيث استنتج أربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور وذلك في كتابه الذي أصدر عام (1962) بعنوان الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا والذي أكد فيه التطور الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال يرجع بشكل رئيسي بالاعتماد على الإستراتيجية.

وقد عرض وهلين وهنجر (Wahline et Hinjer) عام (1976) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال البحث الذي قاما به، فتوصل الى محصلة من نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، بعدها خاض كل من كينز وتريجو (keynes et trego) في مضمون الإستراتيجية من خلال أنها (قوة الدفع) التي تعد مصدر القوة

¹ نايف جابري (2013)، الإدارة الإستراتيجية في المنشأة الصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، (ب ط)، ص 9.

² علم الدين عبد الله صالح إبراهيم (2011)، التخطيط الاستراتيجي القومي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية السودان، ص 14.

للمنظمة وتمثل كل من مجال المنتجات والأسواق والقدرات، وتحديدًا يساهم في صياغة الأهداف الشاملة والوحدات المكونة لها.

في حين يمثل الكتاب الصادر سنة (1985) للأستاذ أومايا (Omayya) والذي يحمل عنوان العقل الاستراتيجي، ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، باعتباره أن له أكبر أثر في تطور النهج الاستراتيجي المعاصر وتطوره¹.

وفي عام (1991) جاءت نظرية جون ثومبسون (Jean thompson) التي اعتمد فيها على تطور الوعي الاستراتيجي، وذلك من خلال الانطلاق من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة والذي يرتبط أساسًا بعملية صياغتها التي تتمحور حول طريقة الوصول للغايات والأهداف الموضوعية، وتم التركيز في هذا المجال حول ثلاث أبعاد مترابطة تحقق من خلال المنافسة، والأداء المتميز الذي يصاحبه كل من الإبداع والابتكار وفي نفس هذا العام أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة كنزوي: السيد لينشي أوهامي (Lynch Ohami) وآخرون كتابًا يحمل عنوان الإستراتيجية، حيث أوضح فيه صياغتها وتحديد الأهداف فيها يعتمد على الزبائن السلع، القيمة المضافة وليس بالتغلب والتفوق على المنافس، وتم التوصل إلى ما يسمى بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على مواهب المنظمة التي يتم استغلالها لتحقيق الاستمرارية والنمو ضمن البيئة العالمية الجديدة².

2.1.1.1. تعريف الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية محور العديد من الأبحاث والدراسات وعلى الرغم من تعدد التعاريف وتطورها إلا أنها ظلت في جوهرها تعتبر الأداة التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها وغاياتها. وفيما يلي عرض لأهم التعاريف التي نخصها بالذكر على النحو الآتي:

فحسب بورتر (M. Porter) عرفها بأنها: "عملية خلق الموائمة بين المهام وأنشطة المنظمة والتكيف مع مستجدات البيئة ونجاحها، ولا يقوم فقط على تحقيق التكامل بينهما وإنما على عمل وأداء أشياء عديدة بشكل فعال وتعمل الموائمة على تحقيق الديمومة وليس خلق ميزة تنافسية فقط³.

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطبطبي (2018)، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، (ب ط)، ص 31.

² - _____ (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ - عبد العزيز صالح بين حبتور (2004)، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 01، ص 35.

بينما عرفها شاندرل (Chandler) بأنها: "عبارة عن تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل وكذلك غاياتها، ولتحقيق هذه الأخيرة لا بد من تخصيص جملة من الموارد"¹.

أما ليدل هارت (Liadily Hart) فقد عرفها بأنها: "فن توزيع وتنظيم الوسائل العسكرية بغية تحقيق أهداف عسكرية وسياسية"².

وبالنسبة لـ كورجك (Kurjuk) فإنه عرفها كالتالي: "هي تصور مستقبلي لحالة المؤسسة الذي يجب أن تكون عليه بعد فترة طويلة متضمنة خطط تفصيلية لآليات التنفيذ"³.

كما عرفها جلوك وجاوش (Julok et Jawish) بأنها: «خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتوحد بين تحديات البيئة والمزايا التنافسية، وال تي تم تنفيذها، لتحقيق الأهداف الموضوعية والتي تسعى المؤسسة لها من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة"⁴.

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن الولوج الى جملة من تعاريف الإستراتيجية حسب عدة مدارس ونذكر منها⁵:

أ. مدرسة (Stratégie Corporate): حيث يعرفها أنصوف (Ansof) بأنها: "تربط إستراتيجية المؤسسة بمجموعة عوامل خارجية دون الداخلية إذ تحدد علاقات محيط المنظمة بالمحيط الخارجي وخاصة في شكل (منتج/سوق)، أي تحديد الأسواق التي سيتم فيها بيع المنتجات التي تحددها المؤسسة".

ب. مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال (Harvard Business School): هي عبارة عن تحديد الأهداف السياسية طويلة المدى للمؤسسة، وتخصيص مجموعة من الموارد اللازمة لتحقيق الخطط التنفيذية التي تم بناءها". وجاء في القواميس العسكرية أن الإستراتيجية هي: "فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة"⁶.

¹ رفيقه حروش (2013)، اقتصاد وتسيير المؤسسات، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان-الجزائر، ط01، ص 153.

² نبيل محمد سليم (2018)، الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي، مجلة الدراسات الدولية والإستراتيجية، جامعة بغداد، المجلد(00)، العدد 77، ص3.

³ عبد الكريم على ناصر العمري (2014)، خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في جامعة نمار حتى عام 2030، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة وتخطيط تربوي، قسم علوم تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة دمار، ص10.

⁴ حسان بوعباية (2014)، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات وعدم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة-الجزائر، ص24.

⁵ أحمد بن مويزة (2013)، إعداد استراتيجية التسويق وتنفيذها، دار البازوري للنشر والتوزيع، (ب ط)، ص 09.

⁶ رضا بن محمود المثاني، استراتيجية الاتصال واستراتيجية المؤسسة، مجلة بحوث العلاقات العامة، الشرق الأوسط المجلد (00) العدد 08، جامعة البحرين، كلية الآداب، ص55.

وكخلاصة يمكن تحديد مفهوم الإستراتيجية كما يلي: الإستراتيجية هي عملية تقوم من خلالها المؤسسة باختيار المجالات التي تمارس فيها أنشطتها. هذا الاختيار يبنى على عدة عوامل:¹

✓ حجم الموارد المتاحة في المؤسسة؛

✓ الأفضليات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها مقارنة مع منافسيها؛

✓ التفاعل الموجود في الأنشطة الحالية الممارسة.

2.1.1. خصائص واهمية الإستراتيجية

1.2.1.1. خصائص الإستراتيجية

عن نجاح الإستراتيجية يعتمد على حد كبير بما تحتويه من خصائص متميزة، تمكننا من الاستجابة لمتغيرات ومستجدات البيئة حيث يمكن حصرها فيما يلي:²

✓ تعد الإستراتيجية وسيلة لتحقيق رسالة المنظمة؛

✓ تعد أداة لقياس أداء المستويات الإدارية في المنظمة؛

✓ تعمل على ملائمة أهداف المنظمة واغراضها وغاياتها؛

✓ الإستراتيجية وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛

✓ تعمل على تحديد محفظة المنافع وعدد وحدات العمل الإستراتيجية³؛

✓ يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة، سواء من حيث الصياغة أو الأهداف أو التطبيق ليتم العمل بها بشكل فعال؛

✓ إلزامية الوقت، أي يجب أن تصاغ الإستراتيجية وتطبق في الوقت المناسب والملائم، لأن أي تأخير سيؤدي لعدم جدوى الإستراتيجية وبالأخص عند تقلب البيئة⁴؛

✓ وسيلة لتحقيق الأهداف التي تشمل إجراءات محدد ويكون المديرون المتوسطون مسؤولين عن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف⁵؛

¹ بلغول سنوسي(2012)، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم - الجزائر، ص 41.

² أسامة خيري (2014)، القيادة الإستراتيجية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، ص 68.

³ عبد الله جوهر (2014)، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (ب ط)، ص 87.

⁴ عزيزة بن سمية(2017)، اقتصاد المؤسسة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن الطبعة 01، ص 111.

⁵ جيمس إيفان، جيمس دين (2009)، الجودة الشاملة للإدارة والتنظيم الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، القاهرة-مصر، بدون طبعة ص 541.

- ✓ لا بد من مشاركة الكفاءات الموجودة على مستوى المؤسسة من أجل نجاح صياغة الإستراتيجية؛
- ✓ المرونة، حيث يجب أن تتمتع بالمرونة لأنها تستدعي التغيير متى لزم ذلك، وهذا وفق لتغييرات المحيط وميولاته المستقبلية¹.

من خلال ماتم التطرق إليه، فإن الاستراتيجيات الناجحة تشمل أربع خصائص أساسية:

- **الأهداف البسيطة طويلة الأجل:** إن الأهداف الواضحة هي الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية ولهذا يتضح أنه لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، ومنه فلن تكون الإستراتيجية توفر اتجاها واضحا وثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

- **تحليل البيئة التنافسية وفهم بيئة عمل المحيط:** قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية، وذلك من خلال فهم بيئة العمل المحيطة، وأيضا تحديد حاجات المستهلكين وأهم العوامل المساهمة في نجاحها.

- **التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.**

- **التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:** لا بد من تنفيذ الاستراتيجيات بصورة صحيحة ومؤثرة لتحقيق النجاح المطلوب، حيث التنفيذ المؤثر للاستراتيجية يتطلب توفر السيطرة والقيادة. ويعني هذا النظم الإدارية والهيكل التنظيمي، الذي يتضمن التنسيق والالتزام وكذلك تعبئة كل الموارد اللازمة لتحقيق الإستراتيجية².

2.2.1.1. أهمية الإستراتيجية

ترجع أهمية الإستراتيجية في المنظمة الى تحقيق مكانة تنافسية متميزة، حيث تلعب دورا هاما في تجسيد الهدف الرئيسي بكفاءة وفعالية، ويمكن ان تلمس هذه الأهمية من خلال³:

- ✓ وضع صورة ورؤية مستقبلية للمؤسسة، ومحاولة الوصول إليها؛
- ✓ استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وذلك بناء على استيعاب المتغيرات البيئية سريعة التغيير؛
- ✓ العمل على تخصيص الموارد وخاصة النادرة، وتدعيم المركز التنافسي؛
- ✓ تعتبر الإطار الذي يعمل على تحسين الممارسات الإدارية من خلال عمليات التنسيق والسيطرة على كل النشاطات وممارستها؛

¹ صونيا كيلاني (2007)، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر ص 19.

² لؤي صبحي دحبور (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 25_ 26.

³ قوارية بلبشير (2014)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التسيير وإدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة-الجزائر، ص 14.

- ✓ تحقق للمنظمة أفضل إنجاز، وكذلك بناءاً على معرفة كل أهدافها واتجاهاتها لمدة زمنية طويلة؛
- ✓ تعمل على تنظيم مختلف القرارات سواء المالية منها أو التسويقية المتعلقة باتجاهات المنظمة؛
- ✓ تعطي مجموعة من الأهداف والتوجيهات التي تكون واضحة لمستقبل المنظمة؛
- ✓ تركز الإستراتيجية على توجه المنظمة في الأجل البعيد ومقابلة أنشطتها مع مواردها المتاحة، والبيئة بهدف التقليل من التهديدات المحدقة، واستغلال الفرص المتاحة¹.

3.1.1. أهداف ومكونات الإستراتيجية

1.3.1.1. أهداف الإستراتيجية

- تعتبر الإستراتيجية أسلوب حديث في التسيير، ونجاحها يعتمد على تحقيق التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، للوصول لمجموعة من الأهداف التي تتمثل في²:
- ✓ إدخال مجموعة من التعديلات في المنظمة، تستهدف تطويرها وتمس كل من إجراءات التسيير والقوى العاملة، وهيكلها التنظيمي؛
 - ✓ تخصيص جملة من الموارد لبناء الأولويات التي تم تحديدها؛
 - ✓ تحديد مجموعة من المعايير الموضوعية للحكم على كفاءة إدارة المنظمة؛
 - ✓ العمل على رصد الاحتلالات والتنسيق والرقابة لتحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات؛
 - ✓ استهداف السوق المناسب والتركيز على البيئة، واستغلال الفرص وتجنب التهديدات ومقاومتها؛
 - ✓ رصد المعلومات عن نقاط القوة والضعف للمنظمة وتحليلها لاتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب؛
 - ✓ توفير منهج علمي لحل المشكلات، مما يشعر العاملين بالرضى؛
 - ✓ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة؛
 - ✓ تخصيص الموارد وتوزيعها وفق معايير واضحة؛
 - ✓ المساعدة في عملية صنع القرار وتوحيد اتجاهات المنظمة؛

¹ ميرينا أبو نجم (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية-سوريا، ص01.

² مصطفى سحنوني، لطفي دنبري (2022)، العلاقة التكاملية بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظم، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة أم البواقي-الجزائر، ص 732.

✓ تعتبر مصدر اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلقة بمستقبل المؤسسة¹.

2.3.1.1. مكونات الإستراتيجية

تتكون الإستراتيجية من مجموعة عناصر أساسية تتمثل في²:

أ. **المدى**: إن مدى الإستراتيجية يعمل على تحديد المركز الذي ينبغي للمنظمة أن تتوصل إليه بالنسبة للبيئة فهو يحدد الأسواق التي يتم فيها تنافس المنظمة مع مؤسسات أخرى، وعلى سبيل المثال: شركة (فورد) للسيارات تقوم بتحديد مدى استراتيجياتها بصناعة السيارات وبيعها في شتى أنحاء العالم. أما شركة (تايمكس) تقوم بتحديد مدى استراتيجياتها على نحو آخر وهو صناعة ساعات رخيصة الثمن.

ب. **تخصيص الموارد**: إن تخصيص الموارد في المؤسسة يعني توجيهها لما هو مخطط، على سبيل المثال: شركة جنرال إلكتريك تسعى ليكون جميع مشروعاتها في القمة والمقدمة بالنسبة للمجال الصناعي الذي تنشط فيه، أي أن هذه المؤسسة لا تستخدم المشروع الذي يحتل المركز الرابع أو الخامس وتتخلص منه وذلك بتوجيه جزء من مواردها لشراء مشروع ثالث كان يحتل المرتبة الثالثة في مجاله ولكنه تقدم للمرتبة الثانية حديثاً.

ج. **الميزة التنافسية**: يقصد بها ما تتمتع به المنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة لها على سبيل المثال: الميزة التنافسية لشركة (IBM) تتمثل في اسمها المعروف جيداً وريادتها في مجال أجهزة الكمبيوتر، وبالمثل فإن شركة (KODAK) تستخدم قوة اسمها في تقديم سلع جديدة تحمل نفس الاسم.

د. **التكامل**: يقصد به إدماج نشاطين أو أكثر في المنظمة، مثال: شركة (Disney) حققت العديد من نواحي التكامل بين أنشطتها (كتب، سلع استهلاكية).

ونجد أن العديد من المنظمات يتبنون التكامل كجزء أساسي من استراتيجيتهم³.

¹صكوشي أحمد، مجدل الخنساء (2019)، ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، البلدة 2-الجزائر، جامعة لونيبي علي، المجلد 08، العدد 1.

²على مصيلحي شريف وآخرون (2013)، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع الإسكندرية-مصر، بدون طبعة، ص 149.

³_____، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2.1. عموميات حول الإستراتيجية

تشير الاستراتيجية الى ما تنوي المنظمة القيام به في المستقبل، نظرا لأنها تتضمن جملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة لتحقيق ميزة، كما تلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة، والعمل على تحقيقها على عدة مستويات بالاعتماد على جملة من المراحل والأبعاد.

1.2.1. أبعاد الإستراتيجية ومراحل صياغتها

1.2.1.1. أبعاد الإستراتيجية

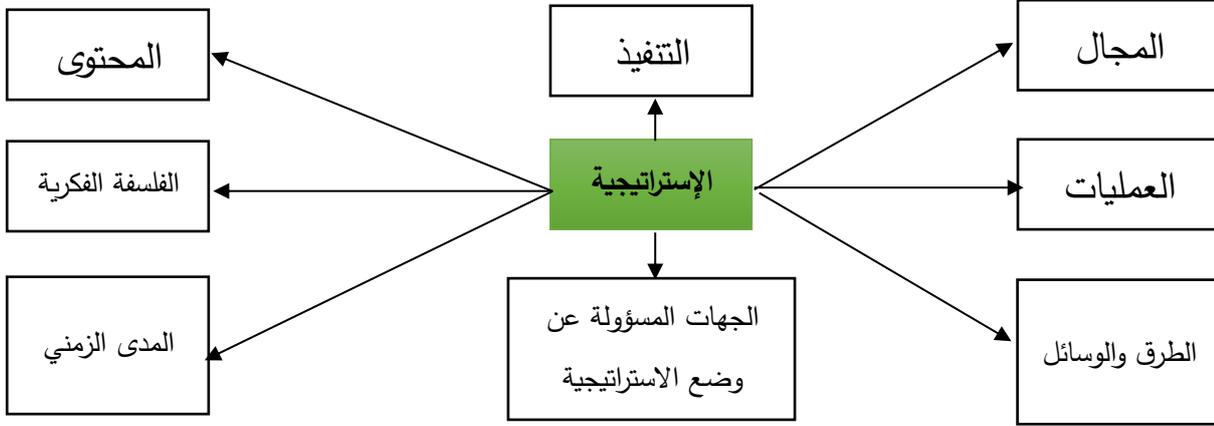
لتوضيح مضمون الإستراتيجية ساهم العديد من الكتاب والباحثين في تحديد ابعادها وذلك ليتم وضع مفهوم لها ليتلائم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها وقد حدد (Feurer/Chaharbaghi) أبعاد الإستراتيجية كما يلي:

- **المجال:** يقصد بها مجموعة الأنشطة والموارد والتكنولوجيا والبيئات التي تعمل ضمنها المنظمة وتمارس نشاطها، إضافة إلى اختيار الأسواق.
- **العمليات:** يقصد بها المركزية واللامركزية في النشاطات التي تمارسها المنظمة، وكذلك إعداد الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل وديناميكيته.
- **الطرق:** نقصد بها مجموعة الوسائل التي تتضمن أسلوب التحليل سواء الاستنباطي أو الاستقرائي وكذلك التفكير النظامي والمنهجي.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية:** وقد تكون متخصصة، أو الادارة العليا، وجميع العاملين في المنظمة.
- **المدى الزمني:** يقصد المدى الزمني لوضع وتغطية الإستراتيجية.
- **الفلسفة الفكرية:** نقصد بها توفر ووجود خطة تحتوي على مضمون شامل، أو تقارير متنوعة وأيضا تعمل في إطار فكري أو نموذج محدد لدى المديرين.
- **المحتوى:** إنما تضمنها الإستراتيجية قد يكون في إطار استراتيجية التنوع أو التركيز.
- **التنفيذ:** يمكن أن تنفذ من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أو الاثنين معا¹.

¹خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان-الأردن، بدون طبعة، ص ص 16-170.

يوضح الشكل الموالي أبعاد الإستراتيجية من منظور شامل يغطي مختلف الجوانب:

الشكل (1.1): أبعاد الإستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وأئل محمد صبحي إدريس (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، بدون طبعة، ص 170.

2.1.2.1. مراحل إعداد وصياغة الإستراتيجية

من المعلوم ان الإستراتيجية عبارة خطة طويلة الأجل، تعمل على تحديد أهداف المنظمة وغاياتها ومن أجل تحقيق تلك الأهداف التي لا بد من صياغتها بشكل فعال.

فصياغة الإستراتيجية يقصد به وضع مجموعة من الخطط طويلة الأمد التي تمكن المنظمة من إدارة الفرص الموجودة والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل وأسلوب فعال، كما تتضمن صياغتها لتحديد الدقيق لكل المجالات التالية¹:

- **تحديد رسالة المنظمة:** تتميز كل مؤسسة بفلسفة وفكر خاص بها تختلف عن غيرها، ويبين غرض وجودها، حيث يجنبها الوقوع في التوجه لمجموعة اتجاهات في لحظة واحدة.

- **تحديد الأهداف:** يقصد بها مجموع النتائج النهائية المرغوبة، سواء ممارسة الأنشطة أو تنفيذ كل من الاستراتيجيات المعتمدة.

¹ مؤيد سعيد سالم (2016)، الإدارة الإستراتيجية_ الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط01، ص39.

-وضع وتطوير الاستراتيجيات: إستراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة شاملة، تعمل على تحديد كيف ستجز المؤسسة رسالتها وأهدافها¹.

-وضع كل سياسات التي تعمل على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضد إطار رسالة المنظمة.

2.2.1. مستويات الإستراتيجية

عند دراسة الإستراتيجية، لابد من المهم أن ننظر الى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات وهي:

1.2.2.1. الإستراتيجية الكلية

من الخصائص التي تهدف الإستراتيجية الكلية لتحديدها، نجد أنها تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة لها، وتعمل على تحديد رسالة المنظمة الأساسية، وتحدد الثنائيات (منتج-سوق)². وتنتج المنظمات وبشكل عام ستة صيغ للاستراتيجية على المستوى الكلي ويمكن إيجازها فيما يلي³.

✚ إستراتيجية الاستقرار (إستراتيجية المحافظة)؛

✚ إستراتيجية النمو؛

✚ توسيع المحفظة؛

✚ إستراتيجية الانكماش؛

✚ إستراتيجية الحصاد؛

✚ الإستراتيجية المركبة.

2.2.2.1. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تعتمد الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال بشكل رئيسي على إدارة المشاريع المتنوعة والتي تتفرع لعدد من المجالات، كما ترتبط بوحدات الأعمال الفردية التي تتنافس في السوق المختار. وهذه الإستراتيجية تستخدم على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال ويمكن تعريفها:

¹ بهجة بن دحمان، كمال دوشين(2021)، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة المعارف، جامعة بومرداس_الجزائر، المجلد 16، العدد 2، ص 354.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي (2015)، التسويق الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، ص 79.

³ على فرحان طالب وآخرون (2018)، الإدارة الإستراتيجية الريادية الادراكية والإستراتيجية السلوكية، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة 01، ص 171.

عبارة عن تنظيم يحتوي على تكوين خاص به، حيث يعمل على توفير خدمة لسوق معين وبمدى وفترة زمنية محددة، وتتضمن استراتيجية وحدات الأعمال استراتيجيات على مستوى المنظمة.¹

ويرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بكل المؤسسات التي تتمتع بتشكيلات متعددة وفروع مختلفة تطرحها في مجموعة قطاعات مستهدفة من الأسواق ومتنوعة، ويتشكل كل قطاع من مجموعة وحدات وخصائص استراتيجية تميزه عن الآخر، ونجد أن الأهداف الإستراتيجية العامة تخدمها كل من هذه الاستراتيجيات، ولبناء هذه الأخيرة يشترط اشتراك مجموعة رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للوصول الى استراتيجية متكاملة وموحدة.²

وفي هذا المستوى يتم صياغة الإستراتيجية الخاصة بكل الوحدات وتنفيذها وهنا تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل النشاطات.³

1.2.2.2.1 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

يتم في هذا المستوى تحديد الخطط اللازمة والاستراتيجيات لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط وذلك لتقوية وتدعيم الإستراتيجية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ونجد أن المنظمات عادة ما تميل الى وضع وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الموارد البشرية والشؤون المالية.⁴ إن هذه المستويات الإستراتيجية السابقة، تشكل ما يسمى في المؤسسات بالهرمية الإستراتيجية، حيث لا بد أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينهما.⁵

يوضح الشكل الموالي المستويات الإستراتيجية الثلاثة التي تم التطرق إليها:

¹سوما علي سليطين (2008)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال جامعة تشرين-سوريا، ص 24.

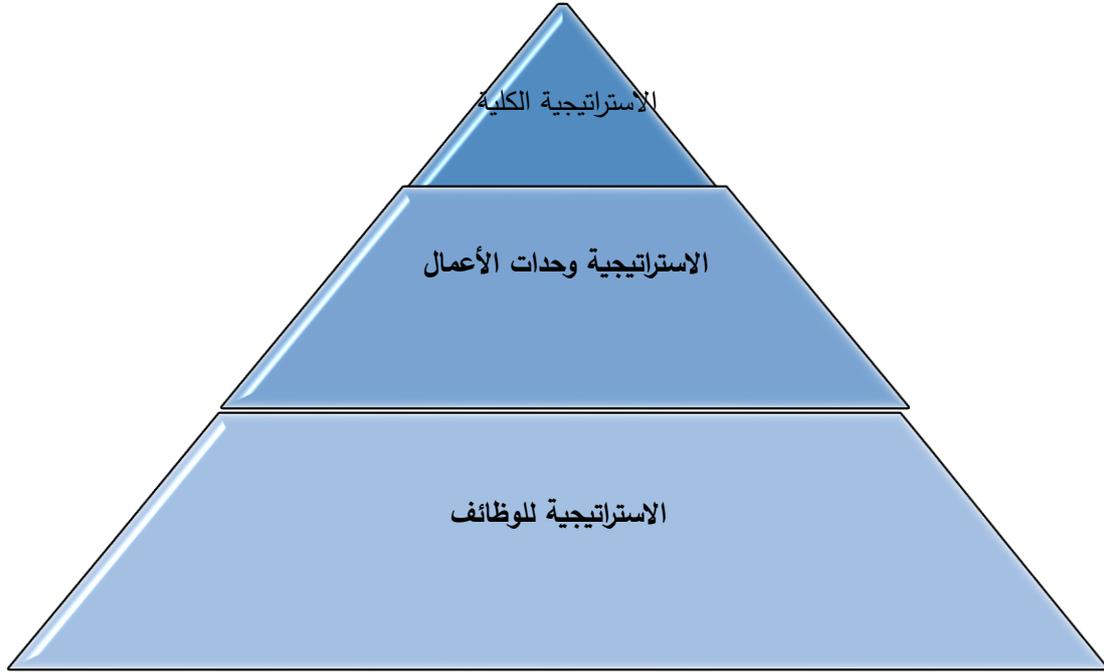
²صونية كيلاني، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³سعد غالب ياسين (1998)، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 01، ص 06.

⁴مجد صفور، رعد الصرن (2018)، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، (ب ط)، ص 16.

⁵بهجة بن حمدان، كمال حوشين (2022)، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02 ص 353.

الشكل (2.1): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: قوارية بلشير (2014)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة-الجزائر، ص 23.

3.2.1. أنواع ونماذج الإستراتيجية

1.3.2.1. أنواع الإستراتيجية

توجد العديد من التصنيفات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمات إتباعها والتي تمكنها من التعامل مع التغييرات البيئية، حيث نجد أن من بين هذه التصنيفات ذلك الذي اقترحه رايوند مايلز وتشارلز سنو (RayondMiles et Charlessnow) وقسمه الى أربعة أنواع من الاستراتيجيات وكل نوع منها يتطلب جملة من التقنيات المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمي، يمكن إيجازها في¹:

أ) الإستراتيجية الدفاعية: تفترض هذه الإستراتيجية أن البيئة داعمة للمنظمة ومستقرة وهذا يجعلها غير قادرة للتوسع لمجالات عمل جديدة ولا إلى تغيير إستراتيجيتها المنتهجة، فمؤسسات الأعمال تعتمد وبشكل

¹عباس سمير (2008)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر ص144.

أساسي على عملية التوسع وذلك لما هو موجود من إمكانيات وموارد، وتتميز هذه الاستراتيجيات بمجموعة من الخصائص كبساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود تناقضات حادة ولا تعتبر هذه الإستراتيجية أنها بحاجة الى تبني عملية التغيير سواء في أنماط عملها أو إجراءاتها مستخدمة ويتضح أنها تتميز بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي، ويتجلى الاهتمام بها بدرجة أولى للأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف المحيطة بها (البيئة الداخلية) وتسلط الضوء إما عن جوانب الضعف والتهديدات الداخلية من خلال علاجها سواء بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو تخفيض الإنتاج أو تدريب القوى العاملة، كما يتم اعتماد في استخدامها على مواجهة كل من تهديدات البيئة الخارجية العامة أو الخاصة في مجال الذي تنشط فيه.

(ب) **الإستراتيجية التوقعية:** تعد هذه الإستراتيجية متفاعلة إيجابيا مع البيئة الخارجية، حيث تفترض أن البيئة غير مستقرة وبالتالي تعمل على المخاطرة للتعرف على الفرص المتاحة فيها واستغلالها والاستفادة منها، وأيضا تفترض أن منظمة الأعمال لها القدرة على أن تضع البيئة التي تعمل فيها وأن تقوم بإيجاد فرص لنفسها لنمو، مما يجعل الإستراتيجية التوقعية تتميز عن غيرها في أنها تمثل النقيض للسياسات الدفاعية، لأنها بالأحرى تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تمكنها من استثمار الأحداث المستقبلية التي تنعكس على فرص عملها ولا بد من وجود هياكل تنظيمية تكون أقل مركزية¹.

(ت) **الإستراتيجية التحليلية:** تفترض هذه الإستراتيجية أن بيئة المنظمة يمكن فهمها والتنبؤ بكل التغيرات المحتملة فيها سواء الداخلية منها أو الخارجية، كما تعتمد منظمات الأعمال بالعمل على الاستفادة من تلك التغيرات الحاصلة في محيطها، مما يجعلها تلجأ الى جعل كل ما تنتجه يكون أكثر جاذبية بالنسبة للمستهلكين وذلك من خلال أنها تتعرف باستمرار على التغيرات الحاصلة في مطالبهم وأيضا أفضلياتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها، وتعد هذه المنظمات أن غالبا ما لديها منتج في سوق مستقرة، والآخر في سوق تكون متغيرة، ففي الحالة الأولى لا تعمل كما هو موجود في الحالة الثانية لأن في هذه الأخيرة تراقب قرب المنافسين كما هو موجود في الحالة الثانية، لأن في هذه الأخيرة تراقب قرب المنافسين لها بعد ذلك تتكيف بقدر استطاعتها والمقصود أنها تقوم بتقليد المنظمات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة أما في الحالة الأولى فتكون تعمل بكل رسمية وكفاءة².

¹عباس سمير (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 148.

²حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات-المنظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط02، ص89.

والسمة الرئيسية التي تتميز بها هذه الإستراتيجية هي أنها تركز على عملية التمايز بين هيكل المنظمة والعمليات وذلك لتحقيق التوازن بين كل المناطق المستقرة منها والديناميكية للعملية¹.

ث. الإستراتيجية رد الفعل: يعد اسم هذا النوع من الإستراتيجية من التنظيمات غير الدقيقة لأن سلوك المنظمة يكون غير قادر على التفاعل مع البيئة المحيطة، بحيث يكون متقلب وغير مستقر، وليس هناك استراتيجية واضحة لأن كل ما تعمل به المنظمة هو عبارة عن رد فعل للمتغيرات المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، وباعتبار التنظيم الإداري يحمل وجه الشبه في سماته وملامحه مع خصائص وميزات المنظمات الدفاعية، لاسيما أنه توجد تركيز على التخصص وتقسيم المهام والأنشطة والاهتمام بالتقليل والرسمية كما يمكن القول أن اتخاذ القرارات ونمطها يغلب عليها الطابع المركزي².

1.2.3.2. نماذج الإستراتيجية

قدم بورتر (Porter) نموذج للإستراتيجيات العامة يفرض فيه وجود ثلاثة إستراتيجيات أساسية يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي³:

* إستراتيجية السيطرة على التكاليف: إن الهدف الرئيسي للمنظمات الأعمال وراء تطبيق هذه الإستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال العمال على إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة غيرها من منافسين، وفي أغلب يميل مسيطر على التكلفة لاختيار مستوى منخفض من تميز المنتج، لأن بعد مكلفن كما يستهدف مستوى غير تابع أو متأثر بفلسفة التعبير التي تتبناها منظمة الأعمال التي تعمل على إنفاق بشكل كبير من مواردها من أجل تحقيق التميز، لكن رائد التكلفة يعمل على التطلع لمستوى يتسم بتكلفة منخفضة كما أنه لا يقدم على المحاولة في أن يصبح رائدا للمجال الصناعي في مجال التمييز إذ يعمل حتى يتيقن أن العملاء في حاجة فعلا الى خاصية معينة أو خدمة خاصة، أيضا يعمل على تجاهل شرائح السوق المختلفة، ويضع منتجه في السوق مستهدفا بذلك المستهلك العاديين وعاديا يلجأ لنطاق معين من شرائح السوق، وهدفه الرئيسي يتجسد في بذل مجهود لرفع معدلات كفاءته مقارنة مع المنافسين الآخرين، كما تعد عملية تطوير الكفاءات المتميزة في كل من قسم التصنيع وإدارة الموارد من العناصر الهامة والرئيسية لتحقيق هذا الهدف ولا بد من عمل بقية الأقسام على توفير احتياجات قسم تصنيع وإدارة الموارد وذلك بتشكيل كفاءاتهم.

¹ بوهلال فاطيمة (2018)، التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفعالية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط3، ص 169.

³ سومو على سليطين (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 78.

كما يمكن توفير نفقات من خلال مصدر اخر للسيطرة على التكاليف، وهو تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع هذه الإستراتيجية، حيث يعتبر مصدر رئيسي للمنظمة وتكاليفها.

وتوجد العديد من المزايا عند تبني استراتيجية السيطرة على تكاليف منها:

✓ المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تعمل على فرض سعر أقل في السوق، وذلك مقارنة مع اسعار منافسيها كما تحقق نفس مستوى الربح، لاسيما أن انخفاض التكاليف المرتبط بهذه الإستراتيجية يساعد المنظمة؛

✓ تتحمل منظمات الاعمال المنافسة مع منظمات أخرى بشكل أفضل وذلك نظرا لتمكنها بانخفاض تكاليف منتجاتها؛

✓ ونظرا لامتتع هذه الإستراتيجية بعدة مزايا الا أنها تحمل جملة من العيوب التي تمثل الخطر المرتبط بمفهوم زيادة التكلفة، والذي يكمن في؛

✓ قدرة المنافسين على توفير وايجاد طرق ووسائل لإنتاج المنتجات بأقل تكلفة من منظمات التي منتجاتها تحمل أقل تكاليف¹.

***استراتيجية التميز:** تعمل هذه الإستراتيجية على انها تقوم بإيجاد مجموعة من الميزات والخصائص الفريدة في منتجاتها وخدماتها، تكون نظرة العملاء لها بتقدير كبير وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون². وبعبارة أخرى فإن المؤسسات تسعى للانفراد ببعض المقاييس التي تعد مهمة ومثالية في نظر الزبائن وفي هذه الحالة تجد المؤسسة لنفسها وضعية لتكون متميزة، وتزيد من درجة نجاح هذه الإستراتيجية عندما تستطيع المنظمة كسب مهارات لا تملكها المنظمات الأخرى المنافسة³.

***استراتيجية التركيز:** استراتيجية التركيز تعتمدها المنظمات في اختيار سوق معين، وكذلك فئة معينة من المنتفعين، أو منتج معين، أو منطقة معينة وذلك للتركيز على فئة واحدة دون السعي لتلبية جميع رغبات المنتفعين⁴.

¹سوما على سليطين (2007)، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 _ 79.

²لؤي صبحي دحبور (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الاوسط-الاردن، ص 11.

³بخيلي محمد الامين، شلالى عبد القادر (2019)، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة المشكلة في الاقتصاد والتنمية والقانون، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة_ الجزائر المجلد 05، العدد 09، ص 104.

⁴حسين حريم (2003)، ادارة المنظمات المتطور علي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

3.1. التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم في تحديد مستقبل المنظمة على المدى البعيد، نظرا لأنه يساهم بتحديد كل الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعتمد نجاحه على الطريقة المنتهجة والمتبعة، حيث لا بد ان يتقيد بمراحل للوصول للنتائج الموجودة وايضا لا بد منها ان تتبنى الخيار الاستراتيجي الانسب من بين كل البدائل لأنه السبيل الذي يحدد مستقبلها مقارنة مه منافسيها.

1.3.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته

1.1.3.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تسعى منظمات الاعمال لتحسين آدائها لتحقيق أفضل النتائج على المدى بعيد مقارنة بوضعها الراهن، وذلك بالاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي كخطوة للوصول، ونظرا لأهميته قد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم، وتعددت وجهات نظرهم، وفيما يلي سوف يتم تقديم أهم التعاريف نذكر منها: فحسب برايسون (Brayson) يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "جهد منظم للمساعدة في تشكيل الاجراءات والقرارات اللازمة للمنظمة ودلالة على عملها وأسبابها، وأن التخطيط الاستراتيجي بمثابة خارطة طريق نحو مسار المنظمة نحو تطبيق في مدة زمنية معينة"¹.

بينما يعرفه كويل ولانبينغ (Quill et Lanping): "أنه عملية تحدد من خلاص المنظمة أهدافها طويلة الأمد والى تحقيق تلك الأهداف"².

ويمكن تعريفه ايضا انه عبارة عن مسار ومنهج علمي تختاره المؤسسة من بين مختلف الخيارات الاخرى، لتحقيق الاهداف من خلال اقتناص الفرص ورصد التهديدات المتوقعة في السوق واستغلال نقاط القوة³.

¹ فرسان محمود خليفة (2021)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الاداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس-فلسطين، ص13.

² ايمن حسن الديراوي (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، كلية الادارة والتمويل جامعة الاقصى بغزة-فلسطين، المجلد 4، العدد 2، ص 125.

³ العنتري محمد علي وآخرون (2021)، أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تنمية وتحسين مستوى المردود الرياضي مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف للعلوم والتكنولوجيا، وهران-الجزائر، المجلد 4، العدد 7، ص 101.

كما يعرف على انه اسلوب علمي وعملي لأنه يرتبط بين مجموعة اهداف الموضوعة بين الاهداف والوسائل، بحيث يحدد السياسات والآليات وكيفية تنفيذها وكذلك جميع القرارات التي تمكن من الوصول إلى أهدافها¹.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي باختصار على أنه: عملية تحدد الأهداف التنظيمية للمؤسسة والاجراءات اللازمة للوصول الى تلك الأهداف².

والتخطيط الاستراتيجي يتمتع بعدد من السمات والخصائص التي تعطيه طابع التميز عن غيره من أنواع التخطيط الموجودة فهو يعكس التغيرات المتوقعة في البيئة ويمكن إبرازها فيما يلي³:

- ✓ يتمتع بالتكامل نظرا لأنه يشمل كل المتغيرات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجيا). والتي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتأخذها بعين الاعتبار؛
- ✓ يستجيب بشكل فعال مع متغيرات ومستجدات الحاصلة والسريعة؛
- ✓ يتمتع بالمرونة وذلك من خلال استجابة كافة التطورات المتسارعة (علمية، صناعية، تقنية)؛
- ✓ يعمل على تحقيق التفاعل بين كل مستويات المنظمة الادارية ويؤثر بشكل متبادل بينه وبين التنفيذ؛
- ✓ تعمل على تنسيق أهداف المنظمة ووسائلها ومواردها نتيجة بمروره بعدة مراحل تتطلب تحليل وتوظيف فإنه يمنع إحصاء الفرص العقلانية للمنظمة وتفكير منطقي⁴.

2.1.3.1 أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة مرتبطة بالمنظمة، فهو تمثل للوظيفة الأولى التي تعتمد عليها جميع الوظائف الأخرى بصورة مباشرة لتقديم أفضل الخدمات، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي⁵:

¹ حسن عليان لهرامشة (2014)، أهمية اشتراك موظفين في منظمة الأعمال في تخطيط الاستراتيجي، جامعة زرقاء الأردنية، المجلد 05، العدد 01، ص 67.

² بلغول سنوسي (2012)، ادماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم-الجزائر، ص 71.

³ محمد حمدي عبد الرحمان سالم (2023)، التخطيط الاستراتيجي لتعليم الصناعي بشمال سيناء في ضوء متطلبات التنمية المحلية <https://www.noor-book.com> تمت الزيارة (2022/05/11)، ص 18.

⁴ بهاء عدنان السعيري (بدون سنة)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مجلة الكوفة، جامعة الكوفة، كلية القانون، المجلد 00 العدد 15، ص 88.

⁵ حسن خليل عبد القادر (2019)، واقع تخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلدية الفلسطينية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-الجزائر، المجلد 20، العدد 2، ص 370.

- ✓ يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، من خلال التنبؤ بالظروف المتوقعة، ووضع خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة؛
 - ✓ يحقق اهداف طويلة الاجل من خلال مجموعة سياسات وبرامج قابلة للتنفيذ؛
 - ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
 - ✓ يوفر للمنظمة الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات لتحقيق أفضل النتائج؛
 - ✓ يرفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وإيجاد طريقة للتعامل معها؛
 - ✓ تعمل على رفع وعي المديرين للفرص الموجودة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة¹؛
 - ✓ تعطي توضيح لصورة منظمة أمام كافة جماعات أصحاب مصالح؛
 - ✓ يساعد التخطيط في مهمة القيادة، حيث يسمح بتوضيح أساليب العمل واجراءاته ويجعل الافراد يعرفون ما هو مطلوب منهم²؛
 - ✓ يسهل التخطيط عملية الرقابة ويرفع كفاءتها من خلال تحديد المعايير التي تقاس بها النتائج التي تم الوصول اليها؛
 - ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على معرفة أسباب المشاكل وإيجاد حل لها³؛
 - ✓ يعمل على تحفيز العاملين ومعالجة أعمال مراكز المعلومات على مستوى المؤسسة في نظام متكامل⁴.
- 2.3.1. مراحل التخطيط الاستراتيجي وأهدافه**
- 1.2.3.1. مراحل التخطيط الاستراتيجي**
- يمثل التخطيط الاستراتيجي بدوره مرحلة من مراحل العمليات الإدارية في المنظمة فهو عبارة عن الانتقال من وضع الراهن للمؤسسة لوضع أفضل في مستقبل.

¹ابراهيم عبد السلام، احمد عبد مطلب (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، المجلد 00، العدد 50، ص 55.

²حنان شعبان (2017)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاعلامية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة الجزائر 3-الجزائر المجلد 00، العدد 01، ص 134.

³hazemahmedfirwana (2021), **the role of strzategie planning in crisis management at the gazamonistry of health**, revue algérienned'economie et gestion, vol (15) / n (12), page 550

⁴اسماء صبحي ابراهيم عبد الرؤوف (2019)، التخطيط الاستراتيجي في صنع السياسات السكانية، مجلة العربية للأدب والدراسات النسائية، المجلد 03، العدد 15، ص 345.

- حيث صنف (الكرخي) مراحل التخطيط الاستراتيجي في أربع مراحل التي يمكن حصرها فيما يلي¹:
- ✓ **مرحلة التخطيط الاستراتيجي للبيئة:** تعتمد هذه المرحلة على دراسة كلتا البيئتين سواء الداخلية أو الخارجية بهدف تحديد عناصر الإستراتيجية فيهما، والتي تتمثل في عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، حيث لا تستخدم هذه العناصر كمدخلات في مراحل لاحقة.
 - ✓ **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** يتم في هذه المرحلة القيام بصياغة رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها المختلفة وخططها الإستراتيجية.
 - ✓ **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط والسياسات المخطط لها حيز التنفيذ من خلال البرامج والموازنات والإجراءات المختلفة.
 - ✓ **مرحلة الرقابة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم وضع خطط لمتابعة وتقييم أداء المؤسسة والتحقق من الأهداف الإستراتيجية وفق لما هو مخطط.

1.2.2.3.1 أهداف التخطيط الاستراتيجي

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي عن النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتي يجب أن تكون قابلة للتنفيذ وتحقق وفقا للموارد المتاحة، ويمكن أن تلمس هذه الأهداف فيما يلي²:
- ✓ يسهل التخطيط الاستراتيجي عملية الاتصال والمشاركة؛
 - ✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي بتوجيه الإدارة العليا نحو الموضوعات ذات الأولوية؛
 - ✓ يسمح بتحديد التوجه العام للمؤسسة؛
 - ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
 - ✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف الإستراتيجية المختلفة، والعمل على صياغة وتطوير رسالة المنظمة

ويمكن تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي في المجموعة:

- **الأهداف المالية:** من خلال الإنتاجية والتمويل يتم قياس أداء المنظمة.
- **الأهداف التنافسية:** قدرة المنظمة على مواجهة منافسيها وذلك باحتلال أفضل موقع في السوق والمحافظة عليه مع تقديم أفضل الخدمات والمنتجات.

¹ أسيل وريجات، بيسان ابوراس (2020)، **واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العامة في مدينة دورا، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف-الجزائر، المجلد 04، العدد 05، ص 246.**

² فرسان محمود خليفة (2021)، مرجع سبق ذكره ص ص 15_16.

• الأهداف الاجتماعية: لا بد أن لا تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع سواء في التطوير أو في رفع المستوى المعيشي.

• الأهداف البيئية: تتعلق بتكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية ونموها

1.3.1. مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه

1.1.3.1. مفهوم الخيار الاستراتيجي

تسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية دائمة مقارنة مع منافسيها، لذلك لا بد منها أن تدرس كل العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك كتوفير هيكل تنظيمي ملائم يتمتع بالمرونة، أو تبني استراتيجيات وخيارات واضحة ومدروسة، وأيضاً ما تملكه من موارد متاحة يساهم وبشكل كبير في وصولها لما تسعى إليه، نظراً لأنها أمام مجموعة كبيرة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة وفقاً لما هو موجود.

ولا ريب في وجود اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بدراسة مفهوم الخيار الاستراتيجي، الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وأهمها ما يلي:

يرى ثومبسون (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي هو: " هو ذلك الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة أكثر من أي بديل في وجهة نظر متخذي القرار، والذي يمكن أن ينفذ بنجاح في ظل احتياجات وأولويات المنظمة وماتملكه"¹.

في حين عرفه جونسن، شولر (Johnsoin, Scholes) بأنه: " مخرجات لعملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل، وذلك وفق معايير تم الاعتماد عليها في ذلك، لتنتهي بالقرار الأنسب للمنظمة، والذي يحدد وفق مجالها ومسارها الاستراتيجي"².

كما عرفه ماك ايلونتا ميوك (Mac Ilontampoc) بأنه: " مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي"³.

¹ تبغة صونية، فراحتية العيد (2021)، دور اليقضة الإستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي، جامعة مسيلة-الجزائر، المجلد 07 العدد 03، ص 336.

² "محمد سلطان" ماجد علي محاسنة (2007)، تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان-الأردن، ص 60.

³ عمر تيمجددين (2013)، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر، ص 13.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخيار الاستراتيجي بأنه: التصرف الاستراتيجي الذي يحقق أهداف وغايات المؤسسة¹.

2.3.3.1. عوامل تحديد الخيار الاستراتيجي

يشمل الخيار الاستراتيجي مجموعة من العوامل التي يجب إدراكها لاستغلالها بشكل سليم، لتحقيق ما تسعى المنظمة للوصول إليه ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الإدراك والمعرفة: يتأثر صانعوا القرار ومتخذوه بدورهم لمجموعة عوامل سواء شخصية، سلوكية نفسية، معرفية، حيث ينعكس هذا التأثير على إدراكهم وسلوكياتهم وحكمهم الموضوعي.
 - المعلومات: من الضروريات التي يحتاجها الخيار الاستراتيجي هي توفر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار، وعدم توفرها بشكل كامل أو غير مؤكد يؤثر سلباً على عملية الاختيار.
 - الاتصالات: تلعب الاتصالات الصاعدة والنازلة دوراً هاماً في العملية المتعلقة باتخاذ الخيار الاستراتيجي الأمثل، فهي تؤثر بشكل كبير ومباشر في تنظيم تلك المعلومات المنقولة والمتبادلة على مستوى المنظمة.
 - المواقف المماثلة: لقد سبق للمنظمة تنفيذ مجموعة من العمليات التي تؤثر بدورها على تفكير متخذي الخيار الاستراتيجي، والسياسات كما تساهم في استمرارية العمل دون دراسة أو تفهم وإدراك للبدائل المغرية.
 - مراكز المنظمة في الصناعة: تختلف المنظمات عن بعضها في اختيار الاستراتيجيات فالمنظمات الرائدة وذات المركز القوي لا تعمل بنفس ما تختاره المؤسسات الضعيفة².
 - الوقت ومحددات الكلفة: يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي ذات جدوى، وذلك عن طريق القياس الزمني والكمي لعملية اتخاذ البدائل للمساعدة في مراقبة العمليات عند تنفيذها.
- كذلك فإن بيئة المنظمات تؤثر على تحديد الخيار الاستراتيجي، سواء الداخلية منها أو الخارجية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹صونية كيلاني (2007)، مرجع سبق ذكره، ص44.

²محمد صقور (2021)، الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص 112.

أ. عوامل بيئية داخلية: تشمل ما يلي:

الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم ودورة حياة المنظمة، فالخيار الاستراتيجي لا بد من أن يكون متجانسا مع تلك التغييرات ليعطي طابعا من القبول لأعضاء المنظمة وكذلك يكسبها قوة.

ب. عوامل خارجية: تمثل مجموعة المتغيرات التي تطرأ على البيئة، والتي تفرض فرص تستغلها المنظمة كعامل محفز لتبني استراتيجية تكيفية، وتجنب كل التهديدات الحاصلة.

ج. عوامل خاصة: تشمل مجموع العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية، والتي تكون خاصة بالمديرين حيث تعتبر كقيود على الخيار الاستراتيجي.

د. اتجاه المؤسسة نحو الخطر: هذا الاتجاه يخلق للمديرين إحساس بالخطر وعدم الارتياح مما يقلل فرص التغيير وعدم الاستجابة للبيئة¹.

¹ عمر تيمجددين (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق لكل من الإستراتيجية، ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة، وكذلك مستوياتها، ومختلف مراحل صياغتها وصولاً إلى أهم نماذجها، كما تم التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي، حيث تبين من خلال ما سبق أنه يوجد العديد من التعاريف التي تم وضعها من قبل مجموعة باحثين ولا يوجد تعريف واحد يمكن وقوف عليه عند محاولة المنظمة إعداد استراتيجية تحقق أهدافها المسطرة، حيث لا بد أن تصيغها وفقاً للموارد المتاحة والهيكل التنظيمي المعتمد.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للميكل التنظيمي

تمهيد الفصل

(1.2) ماهية الميكل التنظيمي

(2.2) أنواع ونماذج المياكل التنظيمية

(3.2) مراحل تصميم الميكل التنظيمي وأبعاده

خلاصة الفصل

تمهيد

خلق الله تعالى الهيكل العظمي للإنسان وأحسن خلقه، وأعطى كل جزء من جسمه وظيفة حيوية يقوم بها، وبالمثل منظمات الأعمال التي تسعى لبناء هياكل تنظيمية مثالية تضمن تحقيق أهدافها المتوخاة حيث يعتبر المحصلة العملية للتنظيم الذي يعد العنصر الثاني بعد وظيفة التخطيط ونجاحه يعتمد على نجاح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فالهيكل التنظيمي هو ذلك البنيان الذي تحدد فيه الأقسام الداخلية التي تتكون بدورها لمجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل على تحقيق ما تسعى المنظمة للوصول إليه، كما نجد أن أشكاله التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى.

سيتم في هذا الفصل معالجة المباحث التالية:

- تقديم شرح للهيكل التنظيمي وأهميته؛
- التعرض لأنواع ونماذج الهياكل التنظيمية؛
- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.

1.2. ماهية الهيكل التنظيمي

تلعب البيئة دورا هاما في المنظمة، بحيث تفرض مجموعة من التحديات، الأمر الذي يدعوها إلى ضرورة الاستجابة لهذه التحديات، لذلك لابد من دراسة كل المتغيرات الداخلية والخارجية لتتمكن من النمو والاستمرارية، فالهيكل التنظيمي هو الذي يتحمل عبئ التعامل مع هذه المستجدات، لذلك سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم، أهمية، أهداف، وكذلك مكونات الهيكل التنظيمي.

1.1.2. مفهوم الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل التنظيمي مجموعة من المفاهيم، التي يجب إدراكها ودراسة معانيها لاستعمالها بشكل سليم، لتكون أساسا في تصميم هيكل تنظيمي فعال، ولعل من أهم هذه التعاريف ما نوجزه فيما يلي: فحسب الكاتب روبنز (Robbins) يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها"¹.

بينما عرفه ماكس (Max Weber) بأنه: " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة"². في حين يعرفه ستونزفريمان (Freeman) أنه: " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة، وتنظيمها وتنسيقها"³.

أما بلو (Blou) يقصد به: " توزيع الأفراد بين الأنشطة بعدة طرق حيث تؤثر على علاقات الأدوار بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص وجود رتب وتسلسل"⁴. ويعرفه فيليه (Fleet) أنه: " نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وظيفة العمل اللازم للمنظمة"⁵.

¹ حسين حريم (2010م)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 02، ص145.

² أمال عدي، مراد كواشي (2021)، الهيكل التنظيمي كمدخل للمتكمين في البنوك الجزائرية، مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01 ص101.

³ رمزي عقلة الرواشدة (2016)، الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الأردنية-الأردن، المجلد 00، العدد 19، ص102.

⁴ بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة (2016)، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر-الجزائر، المجلد 00، العدد 07، ص12.

⁵ بوزيان راضية، (2018) الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-الجزائر المجلد 8، العدد 01، ص125.

عرفه هنري مينتيزبارغ (Henry Mintiz Berg): " هو مجموعة الطرق معتمدة في إنجاز وتقسيم الأعمال والمهام فيما بينها"¹.

وهناك تعاريف أخرى يمكن إجمالها كما يلي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي أيضا على أنه: مجموعة من الوظائف التي يجب إنجازها لتحقيق غايات المنظمة، وتحديد من سيقوم بتنفيذها، حيث يسند النشاط للشخص المناسب في المكان المناسب كما يحدد مراكز السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف².

كما يعرف على أنه إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية من خلال تحديد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة³.

يعرف أيضا الهيكل التنظيمي على أنه الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات عاملها، وتقسيماتها الإدارية المختلفة، وعلاقات عاملها، والرؤساء والمرؤوسين وارتباطها الإداري بالمنتظمات الأعلى والمنظمات الموازية⁴.

كما يمكن أن يعتبر وسيلة لوصف وتحديد العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة⁵.

يعرف أيضا على أنه إطار يسمح للمديرين بتقسيم المسؤوليات، وإمكانية مراقبة العاملين، وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات⁶.

يعرف أيضا على أنه الإطار المؤسسي والعمود الفقري للمنظمة، حيث يوضح مكونات المنظمة وفروعها وأقسامها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل فيها والأنشطة التي تنهض بها، والصلاحيات التي تعطى لها⁷.

¹ علي محمد حسين كثير (2016)، أثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية-السودان، ص9.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2019)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، ص164.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف (2009)، هندرة المنظمات، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، ص09.

⁴ فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 01، ص296.

⁵ عامر الحاج (2017)، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة _الجزائر المجلد 00، العدد 47، ص79.

⁶ طارق طه (2007)، التنظيم، النظريات-الهياكل التطبيقات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية-مصر، ط01، ص169.

⁷ عامر الكبيسي (2006)، التصميم التنظيمي، دار الرضا للنشر، سوريا، الطبعة 01، ص32.

وتعبير آخر هو الإطار النظامي الذي يحدد فيه من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟¹.

نخلص القول الى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح أن يكون في أي منظمة وفي جميع الحالات أو حتى الحالات المتشابهة حتى وإذا اعتبر بسيط في هدفه، أو في النشاط المزاول فيها، فإنه سوف يكون هناك اختلاف في الهيكل التنظيمي².
كما يمكن استخلاص الآتي:

- ✚ يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع المهام والوظائف على العاملين في مؤسسة؛
- ✚ يبين مجموعة العلاقات الرسمية وكذا خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛
- ✚ يتولى تحديد أساليب الرقابة بين المؤسسة ونطاق الإشراف ويعمل على التنسيق بين الأقسام الإدارية، كما يحدد جميع وحداتها.

2.1.1.2. خصائص الهيكل التنظيمي

من منطلق أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل وتيسير مهمة الإدارة، التي مهامها تحقيق الأهداف، لذلك وجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات لتتمكن من القول إنه هيكل تنظيمي جيد، ومن بين هذه المواصفات ما يلي³:

- ✓ مراعاة طبيعة التنظيم ونشاطاته على مستوى المنظمة من خلال ضرورة المحافظة على شبكة وخطوط الاتصالات الملائمة على مستوياتها؛
- ✓ الاستفادة من التخصص من خلال تحديد مجموعة الأنشطة الرئيسية، الفرعية، الثانوية، ومراعات توزيعها والتميز بينها، بحيث تكون النشاطات الرئيسية في قمة الهرم الإداري، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع موقع المستويات الإدارية الأخرى؛
- ✓ مراعات الظروف البيئية والمرنة، حيث يجب أن يتمتع بدرجة كبيرة منها لمواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية-مصر (بدون طبعة)، ص122.

² سبقي يوسف (2019)، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، مخبر الأنساق، جامعة وهران 5 محمد بن أحمد، الجزائر، المجلد00، العدد12، ص 358.

³ موسى اللوزي (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 01، ص ص 54_55.

- ✓ عدم الاسراف وذلك من خلال تقسيم المهام الإدارية في شتى المستويات، حيث يتم المراعات في توزيع الموارد بكفاءة وفعالية لخفض التكاليف وتنمية القدرات والمهارات للأفراد العاملين؛
- ✓ توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي لتضمن المنظمة استمراريته وبقاءها ومواكبة التغييرات الحاصلة؛
- ✓ تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ توفر مبدأ التوازن التنظيمي يضمن تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة¹.

2.1.2. أهمية وأهداف الهيكل التنظيمي

1.2.1.2. أهمية الهيكل التنظيمي

- هيكل المنظمة هو إطارها والهيكل العظمي لها، حيث يسمح بتحديد مختلف المهام والمواقف والعلاقات ووضع الإمكانيات والوسائل المتاحة موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف، بالإمكان حوصلة أهدافه فيما يلي:
- ✚ يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال بين العاملين في مختلف مستويات المنظمة، مما يؤدي لإنسياب المعلومات بين أرجاءها؛
 - ✚ يرفع من كفاءة الإدارة العامة، من خلال الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء المهام، مما يسمح بتحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة؛
 - ✚ يخلق روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة²؛
 - ✚ تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل؛
 - ✚ يسمح للمنظمة بالاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتسريع التكيف مع هذه التغيرات؛
 - ✚ تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية وتجنب اختناقات العمل؛
 - ✚ خلق روح التعاون بين الأفراد العاملين للوحدات التنظيمية؛
 - ✚ منع التداخل بين الأنشطة التنظيمية والازدواجية؛

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خطير كاظم محمود (2009)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 04 ص165.

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي (2019)، مرجع سبق ذكره، ص164.

- ✚ يساهم في عملية صنع القرارات بكفاءة وفعالية من خلال السماح بتدفق المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات؛
- ✚ يساعد على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات¹؛
- ✚ يعد الهيكل التنظيمي من الوسائل التي تحقق المنظمة من خلاله التميز وفعالية كبيرة في العمل وذلك بتوسيع العمل وإغناؤه والتدوير بالوظائف والأعمال، وبناء فرق مدارة ذاتيا، ومجاميع لتحسين العمل على المستوى الفردي والجماعي².

2.2.1.2. أهداف الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يتألف من أدوات متمثلة في مجموعة الوحدات التنظيمية المختلفة والأفراد والمهام المحددة، فهو من الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفؤ لتدفق المهام والأعمال والتنسيق فيما بينهما وعليه:

يرى بيتر داركر (peterdrucker) في هذا الصدد ان للهيكل التنظيمي أهداف تكون خلال ثلاثة مجالات تتمثل في³:

- ✓ يساهم الهيكل في إعداد وتنفيذ الخطط بشكل ناجح؛
- ✓ يقوم بتسهيل الأدوار وتحديد المهام لأفراد المنظمة؛
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ وصنع القرار.

إضافة الى الأهداف التالية:

- ✓ يسمح بتحديد الأقسام أو وحدات العمل في المنظمة؛
- ✓ تقسيم العمل والمهام وإبراز مبدأ التخصص؛
- ✓ كل مستوى إداري موجود يعمل على تحديد مسؤولياته واختصاصاته؛
- ✓ إظهار العلاقات الوظيفية داخل المنظمة؛

¹ بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس (2016)، أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي، مجلة أهل البيت، المجلد 00، العدد 19، ص 26.

² طاهر محسن منصور، نعمة الناس الخفاجي (2014)، نظرية المنظمة -مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون طبعة، ص 175.

³ مالكي محمد (2020)، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علوم تسيير مقاولاتية، جامعة أحمد دراية، الجزائر-أدرار، ص 16.

✓ تحديد نطاق الإشراف والخط الهرمي للسلطة

✓ تدفق البيانات والمعلومات والمعارف والعمل على انسيابها داخل المنظمة.

يمكن تقسيم أهداف الهيكل التنظيمي إلى¹:

أ. أهداف رسمية: تظهر في الوظائف الرسمية لتنظيم التقارير السنوية، وتعتبر من السياسات المهمة لمنظمة الأعمال.

ب. أهداف عملية: تحدد هذه الأهداف النتائج المرغوبة وتمثل مجموعة من المعايير التي تتخذ على أساس القرارات التنظيمية، وتعتبر أيضا مجموع الأعمال الفعلية التي تهدف المؤسسة لتحقيقها.

ج. أهداف تشغيلية: تصبح الأهداف العملية سابقة الذكر تشغيلية عندما تستطيع الإدارة أن تحدد وبصورة دقيقة، متى وكيف يقاس الهدف ويقصد بها أيضا مجموعة المعايير المعتمد عليها لتقويم المستويات لإنجاز هذه الأهداف.

3.1.2. فوائد ومكونات الهيكل التنظيمي

1.3.1.2. فوائد الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي الجيد يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد التي تساعدها في تحقيق أهدافها المنشودة ومنها²:

✓ تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة؛

✓ يحقق للمنظمة عملية الاتصال والتناسق بين وحداتها؛

✓ يسهل للمنظمة عملية الاتصال بين مستوياتها؛

✓ يحقق للمنظمة الرقابة التلقائية؛

✓ يجعل المنظمة تتكيف مع المتغيرات الموجودة والتي باتت معروفة بحالة عدم التنبؤ؛

✓ الاستفادة من التخصص، وذلك لتحقيق بعض المزايا.

2.3.1.2. مكونات الهيكل التنظيمي

قسم هنري مينزبارغ هيكل المؤسسة الى خمسة أجزاء يمكن تلخيصها فيما يلي³:

¹ عزيزة بن سمية (2017)، اقتصاد المؤسسة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، ص 78.

² مالكي محمد (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 11_12.

³ غزال حياة (2018)، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغير تنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، بدون طبعة، ص 86.

- أ. القمة الاستراتيجية: تسمى العقل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا وتتضمن مجلس الإدارة الرئيسية اللجنة التنفيذية كالمساعدين أو النواب الرئيس و.....حيث أن القيادة العليا تعتمد على إرشاد العاملين للوصول لأهدافهم وتحقيقها، كما يختلف عددهم باختلاف حجم المنظمة وتنوع وظائفها ومدى تعقدتهم. الإدارة العليا تمارس المهام المطلوبة لتحديد السياسات والاستراتيجيات المعمول بها في شتى المجالات وتتخذ القرارات وتعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل بشكل جيد، وتعمل على تحقيق الاتصال الفعال بين المنظمات التي تتعامل معها.
- ب. الإدارة الوسطى التنفيذية: تضم مجموعة من المراقبين ورؤساء الأقسام وتمثل همزة وصل بين الإدارة العليا والتشغيلية، وتختص أعمالهم في التسويق والإنتاج حيث تتم مهامهم وفق خطط موضوعة من قبل القمة الاستراتيجية، وترفع لهم تقارير لكن تبقى صلاحيات الإدارة العليا أكثر من صلاحياتهم.
- ج. الإدارة التشغيلية: تضم مجموعة من العاملين الذين يطبقون المهام الأساسية لتقديم سلع وخدمات فتشمل وكلاء الشراء والشحن ورجال البيع...الخ، وتمثل الركيزة أو القاعدة الأساسية للمنظمة. وهذه الإدارات الثلاث تمثل هيكل السلطة.
- د. الهيكل الفني: يتضمن الاختصاصيين الذين يعملون على صياغة المعايير والأسس لتنسيق عمل المنظمة الذي يقع خارج المؤسسة.
- هـ. الجانب المساعد أو الدائم: حيث تحتاج الإدارات الأخرى جملة من الخدمات حيث تعمل الهيئة المساعدة بتوفير بعض الخدمات لهذه الإدارات مثل: بحوث، تطور الخدمات القانونية، خدمات مطاعم¹. يظهر الشكل التالي الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي:

¹ غزال حياة (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الشكل (1.2): مكونات الهيكل التنظيمي



المصدر: غزال حياة (2018)، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغير تنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع عمان-الأردن، بدون طبعة، ص 88.

وللعمل على التنسيق بين هذه الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي، لابد من استعمال مجموعة من الأساليب مثل:

- ❖ **الملائمة المباشرة:** تتم عملية التنسيق من خلال الملائمة المباشرة، أي تبادل المعلومات بشكل مباشر وبين الوحدات التنظيمية الموجودة¹.
- ❖ **التوجيه المباشر:** تتم عملية التنسيق فيه من خلال التوجيه، إعطاء الأوامر من قبل شخص معين (مدير) وأيضا مجموعة التعليمات للمرؤوسين الذين ينفذون عملا ما من خلال المشاركة.
- ❖ **تنميط المعطيات:** يتم فيه التنسيق من خلال القيام بعملية التنميط للمهام الموجودة التي تمارس في مجموعة الوحدات، وتوضع إجراءات تبين مدى تتابع المهام كما تصدر تعليمات تعمل على تحديد طريقة تنفيذ هذه المهام والأنشطة.

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، ص 136_137.

❖ **تنميط المخرجات:** يتم فيه التنسيق من خلال تحديد شكل معين ذو مواصفات محددة لنواتج العمل في الوحدات الموجودة، كما يتم تحديد تلك المواصفات في إحدى الوحدات الاستشارية المسؤولة عن الرقابة والتخطيط على عمليات المنظمة.

❖ **تنميط المهارات:** يتم فيه التنسيق من خلال عمليات التدريب وتوحيد المهارات التي يجب أن يصنف بها الأفراد العاملين، حتى يستطيع كل عامل في المنظمة الاستجابة مع الآخرين بنفس الدرجة ومثال لذلك التنسيق بين أعضاء فريق من الجراحين في غرفة العمليات.

❖ **تنميط الأعراف:** يتم فيه التنسيق من خلال أداء نشاطات العمل الموجودة في المنظمة والالتزام بالعادات والمعتقدات والأعراف، وعادة ما يتم نشر هذه الأخيرة على مستوى المنظمة ككل، حيث يؤدي كل فرد عمله طبقاً لنفس المعتقدات¹.

2.2. أنواع ونماذج الهيكل التنظيمي

كما سبق الإشارة له فإن الهيكل التنظيمي يسمح بتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتقسيم الأعمال بين العاملين على مستوى المنظمة، وتحديد مسؤولياتهم، فالهياكل عدة أنواع تختلف فيما بينها، حيث يمكن تبويب هذه الأنواع ضمن مجموعتين:

1.2.2 الهياكل التنظيمية التقليدية

تمثل الهياكل الأساسية التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها، وجوهر وظائفها ومهامها، لكونها تشخص درجة (درجة التخصص، الرسمية، المركزية، المعيارية، الهرمية)، ولعل أبرز هذه الأنواع ما يأتي:

1.1.2.2 الهيكل الوظيفي

يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة (إدارة مالية واحدة، إدارة هندسة واحدة)، فيكون الهيكل مرتكز في تصميمه على فلسفة جميع الوظائف والأفراد في حالة التماثل كما يهدف لخلق فرص عمل والفرق والإدارات على أساس الأنشطة المتخصصة، وبالرغم من وجود مجموعة كبيرة من الوظائف إلا أنه الأكثر استخداماً وشيوعاً².

الهيكل الوظيفي لديه على حد سواء مزايا وعيوب وتكمن في:

¹ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي (2009)، نظرية المنظمة مدخل تصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 01، ص 25.

*مزايا الهيكل الوظيفي

يمكن تلخيصها في:

- ✚ تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل مما يضمن عمال ذات كفاءة ومهارة؛
- ✚ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن أو ورشة...بل كل شيء مركزي مما يحقق وفورات من التكاليف؛
- ✚ قابلية تطوير الموارد البشرية (المهن، التخصصات)؛
- ✚ يسمح بإنجاز الوظائف لوجود أنظمة رسمية ونمطية تحقق أداء العمل بكفاءة¹.

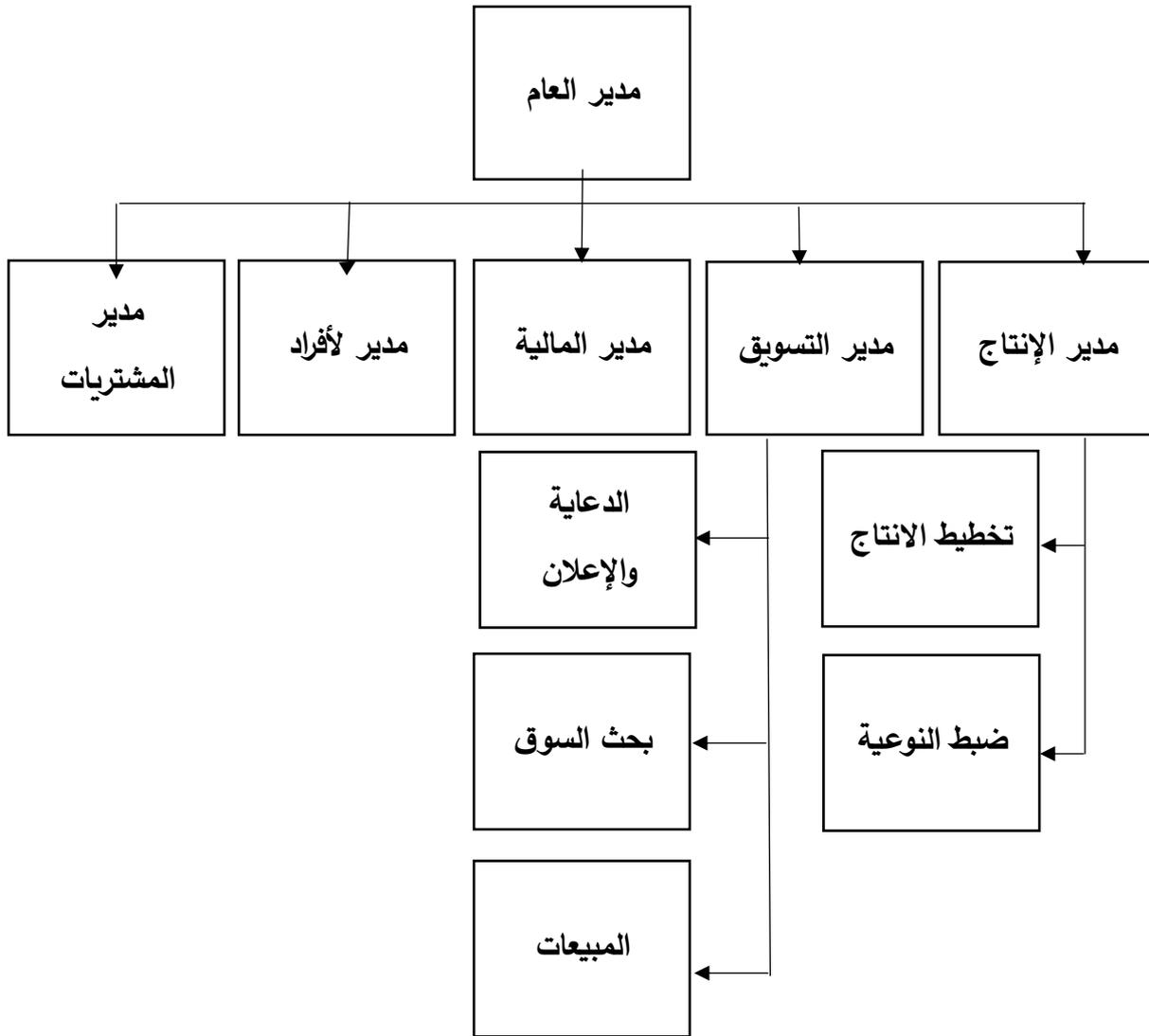
*عيوب الهيكل الوظيفي

- ✚ إيجاد صعوبة في اتخاذ القرارات التي تكون بشكل سريع؛
- ✚ وجود صعوبة في التأكد من سلامة أداء العاملين وتحديد مسؤولياتهم خاصة إذا كانت المؤسسة ذات حجم كبير؛
- ✚ صعوبة التنسيق بين الوظائف ومن جانب المدراء في المستوى الأعلى².

¹ أحمد ماهر (2017)، نظرية التنظيم_ ماضي، حاضر، مستقبل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية_ مصر، (ب ط)، ص337.

² زاهد عبد الرحيم عاطف (2009)، هيكل المنظمات_ الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، ص16.

على ضوء ما تقدم، يمكن توضيح هذا النوع من الهياكل في الشكل التالي:
الشكل (2.2): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: حسين حريم(2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان-الأردن، ط1، ص 162.

2.1.2.2. الهيكل التنظيمي حسب المنتج

لإنتاج سلعة أو خدمة معينة لابد من تجميع أوجه النشاط اللازمة في وحدات أو إدارات منفصلة ويصعب تنسيق هذه النشاطات نظرا لنمو حجم المنظمات، مما يتطلب تجميعها طبقا لمنتج، ويتم استخدام هذا الأساس عندما يتصف الطلب على منتجات المنظمة بالاستقرار وإمكانية التنبؤ به، وعندما يكون حجم الطلب كبير فيتم هنا تخصيص موارد محددة لمقابلة هذا الحجم (معدات)، ليتم إنتاج المنتج بكفاءة عالية وعند وجود اختلاف في طبيعته أو عمليات الإنتاج وأنماط الطلب عليها.

*مزايا الهيكل التنظيمي حسب المنتج

تتمثل في:

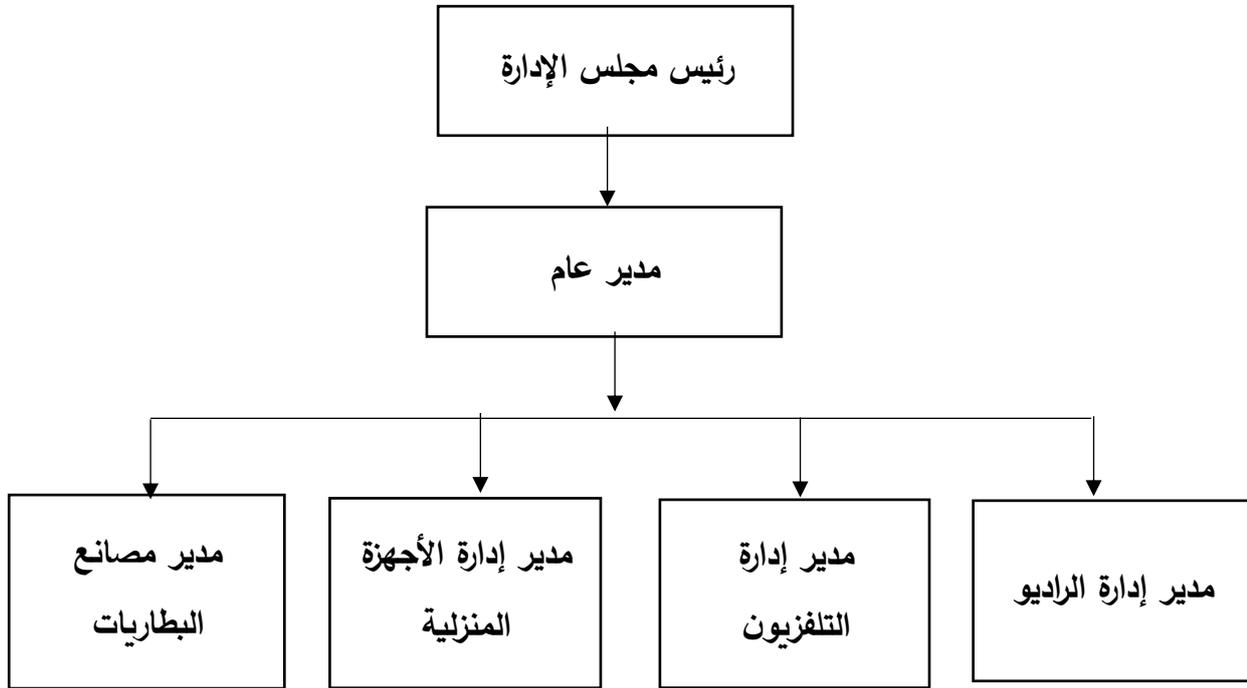
- ✚ يركز جميع العاملين مجهوداتهم على المنتجات؛
- ✚ تحقيق مزايا، مهارات، خبرات متخصصة؛
- ✚ مساهمة في توحيد مسؤوليته والتنسيق بدرجة مرتفعة عن المنتج أو الخدمة؛
- ✚ تقييم الأداء بشكل سهل واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- ✚ العمل على جعل موارد وتحويلها لمنتجات للاستفادة من فرص النمو الموجودة في الأسواق.

*عيوب الهيكل التنظيمي حسب المنتج

- ✚ غياب التعاون والتنسيق على المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة؛
- ✚ ضعف الرؤية الشمولية والتنبؤ بالمشروع من حيث أهدافه وسياساته...الخ؛
- ✚ الحاجة لوضع أفراد ذو كفاءة ومهارة عالية لمواجهة المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المتعلقة بالمنتج¹.

¹ ثابت عبد الرحمن، إدريس (2005)، إدارة أعمال نظريات ونماذج تطبيقية، دار الجمعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، بدون طبعة، ص 355_356.

استنادا على ما تقدم يمكن توضيح هذا النوع من الهياكل في الشكل التالي:
الشكل (3.2): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: محمد قاسم القريوتي(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان_الاردن، ط3، ص354.

3.1.2.2. الهيكل الجغرافي

يتم في هذا الهيكل إنشاء وحدات أساسية للمنظمة على أساس موقعها الجغرافي، مع ضرورة الحفاظ على الجوانب الهامة للهيكل الوظيفي، حيث منظمات الأعمال التي تركز على التسويق واحتياجات الزبائن وضرورة الاستجابة والتكيف مع ظروف السوق عادة ما تقوم بالاعتماد على الهياكل الجغرافية واستخدامها بشكل كبير.

*مزايا الهيكل الجغرافي

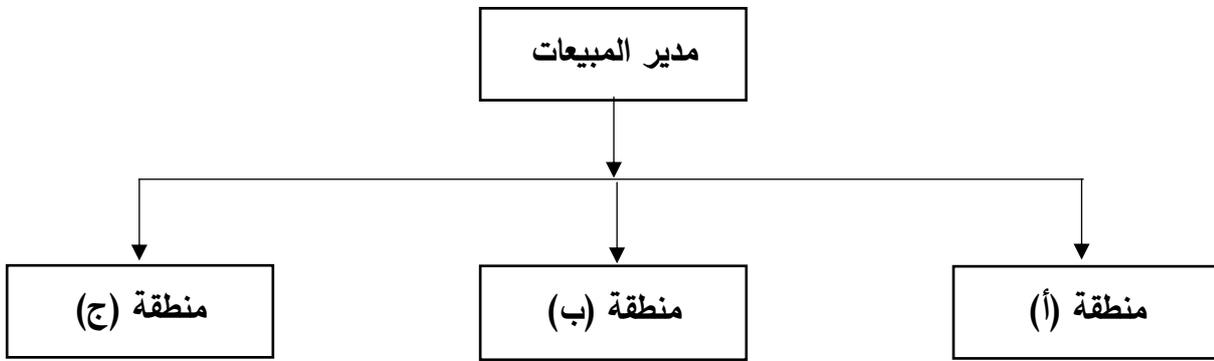
توضع مجموعة كبيرة من الوظائف والمهام اللازمة تحت رقابة مدير واحد لخدمة منطقة جغرافية بدلا من تعيين وظائف مختلفة؛

✚ يستخدم في الكثير من المنظمات العالمية لتأخذ مجموعة الاختلافات الموجودة في مختلف البلدان سواء ثقافية أو قانونية¹.

*عيوب الهيكل الجغرافي

- ✚ يتضمن صعوبة الرقابة في الإدارة العليا في عمليات على عدة مناطق؛
- ✚ يضم عدد كبير من المديرين العاملين؛
- ✚ يتميز بارتفاع التكلفة مما يبرز في المناطق التي يكون فيها التنظيم حصة سوقية صغيرة في حالة تعدد وحدات الجغرافية².

الشكل (3.2): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: محمد قاسم الفريوتي(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط3، ص 370.

2.2.2. الهياكل التنظيمية المعاصرة

أدخلت العديد من الهياكل المعاصرة ذات أشكال جديدة، وذلك نتيجة لعجز بعض الهياكل التنظيمية التقليدية وأيضاً نتيجة التغيرات السريعة في البيئة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹بوهلال فاطيمة (2016)، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمات، رسالة دكتوراه، تخصص تسير المؤسسات، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر_الجزائر، ص 95-96.

²تابت عبد الرحمن إدريس (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 356.

1.2.2.2. الهيكل المصفوفي

صمم من قبل "ديفيس" و " لاورنس" بحيث يهدف لجعل المنظمة متكيفة مع تغيرات البيئة والمستجدات وجعل مواردها أكثر مرونة، وساهم على توفير مناخ تعاون بين الأفراد العاملين في المنظمة مما انعكس على كفاءة استثمار موارد بشكل إيجابي وتوفير خدمات أفضل للزبائن¹. حيث يتم فيه تقسيم العاملين حسب الوظائف ويتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مدير العاملين في وظائف مختلفة كما يكون رئيسان لموظف واحد. وفي أبسط أشكاله يجعل كل قسم في المنظمة مفصول عن الآخر ويتم تدفق المعلومات فيه رأسيا وأفقيا².

*مزايا الهيكل المصفوفي

- ✚ المركزية في اتخاذ القرار؛
- ✚ التنسيق العالي؛
- ✚ القدرة على التكيف مع البيئة؛
- ✚ تحقيق مرونة عالية؛
- ✚ تحقيق كفاءة عالية وذلك من خلال استفادة من دعم المنظمة³.

*عيوب الهيكل المصفوفي

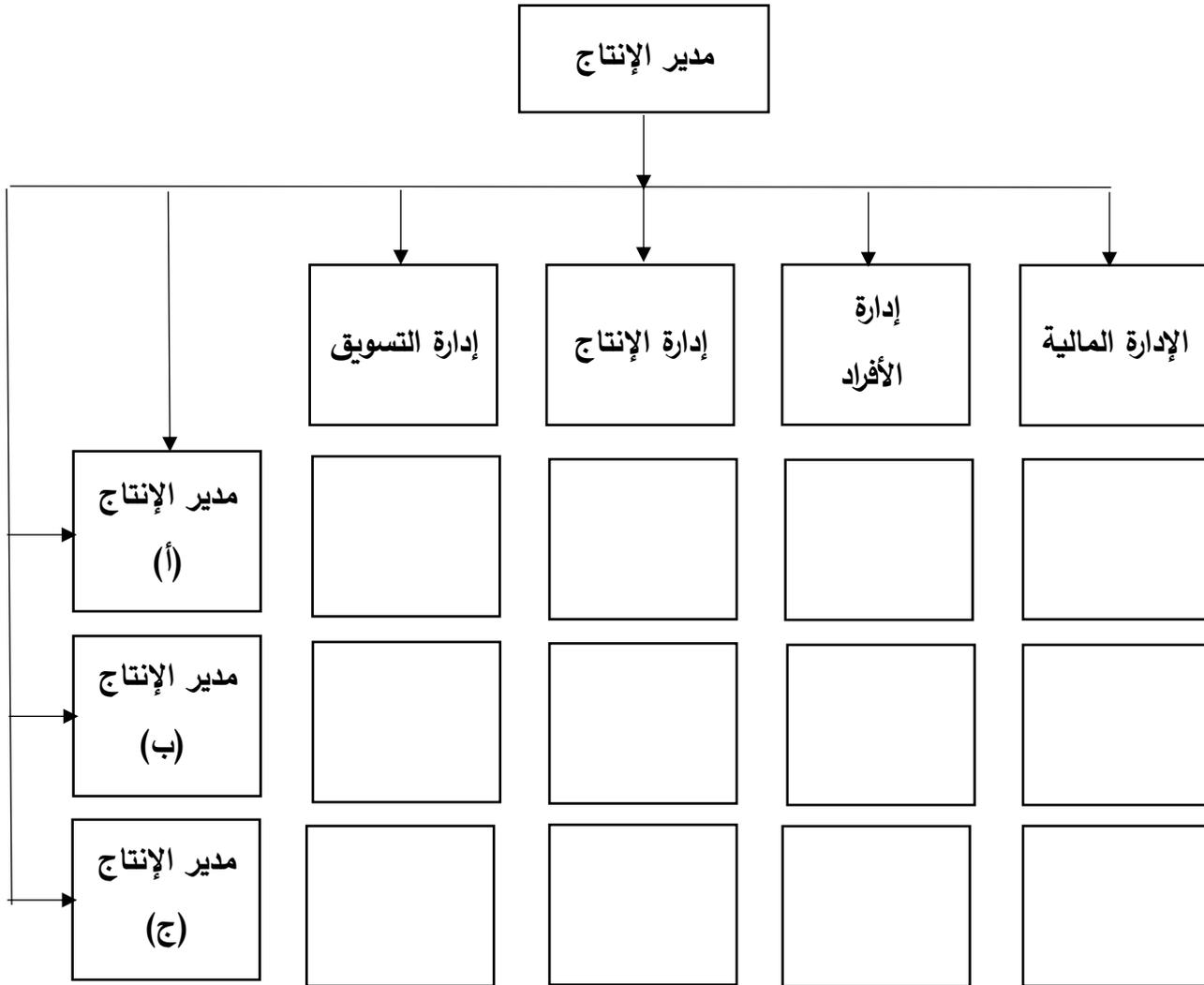
- ✚ تداخل في السلطة والمسؤولية وعدم الوضوح؛
 - ✚ زيادة التكاليف الإدارية؛
 - ✚ حدوث صراعات عالية، وصعوبة في أداء المهام الإدارية؛
 - ✚ بطئ التكيف مع البيئة.
- على ضوء ما تقدم يمكن توضيح هذا النوع من الهياكل في الشكل التالي:

¹تويزي مجدي (2019)، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير وإدارة المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة_الجزائر، ص 117.

²Hathamabdulbrazz, **developmentoprosied system of organization, structure tomanagement multi construction projects**, journal of engineering, engineering collage- baghdad université, volume 20, number 08, page 04.

³عطية بن صالح طاوي (2011)، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في منظمات العامة بالمنظمة الشرقية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية_السودان، ص58.

الشكل رقم (5.2): الهيكل المصفوفي



المصدر: محمد قاسم القريوني (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، ط3، ص370.

2.2.2.2. الهيكل الشبكي

إن هذا النوع من الهياكل يتألف من تنظيم مركزي صغير، يعتمد على منظمات أخرى لها مجموعة وظائف مختلفة (كالإنتاج والتوزيع)، حيث يقوم المدراء بالتنسيق الأعمال داخل المنظمة مع منظمات أخرى متعاقد معها.

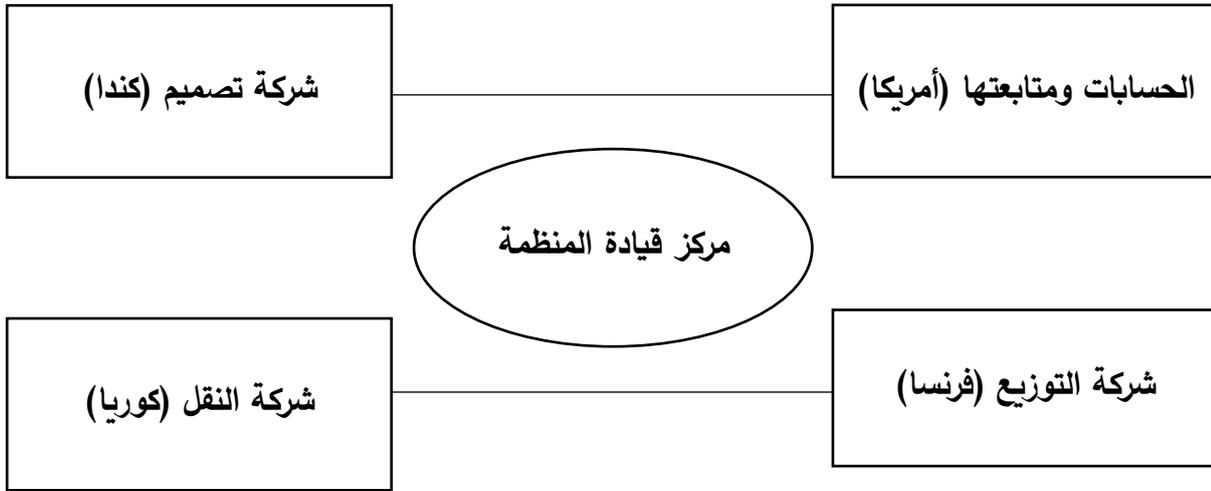
*مزايا الهيكل الشبكي

✚ يسمح باستخدام الموارد الخارجية (كالمواد الخام، عمالة رخيصة...)، التي تحتاجها المنظمة والتي تكون موجودة خارج التنظيم؛
✚ يعمل على تحسين الإنتاج من خلال مجموعة خبراء مختصين.

*عيوب الهيكل الشبكي

✚ غياب الرقابة المباشرة للأعمال الخارجية والعقود من قبل المنظمات المتعاقد معها؛
✚ زيادة المخاطرة للمنظمة وذلك حول التزام المتعاقدين بأنهم يقومون بأعمال متفق عليها¹.

الشكل (6.2): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي (2009)، نظرية المنظمة _مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، ص 131.

¹ وجيه محمد السيد سلامة(2018)، دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية، المجلد 15، العدد 02، ص 87.

3.2.2.2. الهيكل الافتراضي

يرتكز على فكرة إزاحة الفواصل والحدود التي يتم رسمها من قبل الهيكل التنظيمي داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية كأول المراحل التي تؤدي لإزالة الحدود بشكل كلي حيث تصبح المنظمة تعتمد في عملها على الفضاء الإلكتروني من خلال تكنولوجيا المعلومات لإنجاز عملياتها.

*مزايا الهيكل الافتراضي

- ✚ المساهمة في تقاسم وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد والفرق؛
- ✚ يضمن كم عالي من المرونة والاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة بشكل سريع¹.

*عيوب الهيكل الافتراضي

- ✚ عدم توفر كفاءات ذوي مهارات متميزة سواء أفراد ومدبرين وصعوبة الحصول عليها؛
- ✚ وجود صعوبة في عملية التنسيق والتكامل مما يسبب عدم السيطرة على مختلف الجوانب عمل منظمة؛
- ✚ عدم القدرة على فهم العوامل الموقفية، محدوديتها وبروز تفسيرات متباينة لنفس المشكلة².

3.2.2. نماذج الهيكل التنظيمي

يصنف الباحثون نموذجين لأنواع الهياكل التنظيمية وهما، النموذج الآلي والنموذج العضوي وسناقش باختصار هذان النموذجان:

1.3.2.2. النموذج الآلي (الهرمي، البيروقراطي)

- لا يوجد اتفاق كامل بشأن هذا النموذج لذلك سيتم تلخيص أهم خصائصه فيما يلي³:
- يضمن التماثل بين مختلف النشاطات، وذلك من خلال إنجاز الأعمال وفق قواعد وأنظمة محددة؛
 - قمة السلم الهرمي في المنظمة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات والسلطة؛
 - ضرورة العمل بشكل رسمي وغير شخصي بين أفراد المنظمة؛
 - نطاق الإشراف ضيق؛

¹ عبد الكريم قاسم مناع (2012)، تقييم دور الإدارة العليا في تحقيق التناغم بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في قطاعي الاتصالات والبنوك، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان -الأردن، ص42.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي (2009)، مرجع سبق ذكره، ص133.

³ حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن بدون طبعة، ص305.

- عدد المستويات التنظيمية أكبر.
- وأثار هذا النموذج جملة من الانتقادات بين الباحثين والكتاب أهمها:
- لا يساهم في تطوير شخصية الفرد وقدراته ونموها بشكل ناضج؛
- عدم إعطاء أهمية للجماعات الغير رسمية والتنظيمات؛
- عدم توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لفك النزاع بين الأفراد والجماعات؛
- نتيجة لتعدد المستويات الإدارية تكون الاتصالات معقدة (أفكار الإبداعية)؛
- استبدال أهداف المنظمة؛
- تقسيم المهام لتخصص عالي.
- يتم وضع معايير يتم من خلالها أداء المهمة من أجل التأكد من التشابه¹؛
- عزلة الفرد وشعوره بالغرابة داخل المنظمة؛
- تركيز جهود المنظمة والسلطات بجهة محددة.

*مزايا النموذج الآلي

- نظام واضح للسلطات؛
- وضع السياسات وإجراءات معينة لإنجاز الأعمال؛
- بناءً على التخصص الوظيفي يتم تقسيم العمل.

2.3.2.2. النموذج العضوي

يتصف بالبساطة النسبية وهو غير رسمي ولا مركزي مقارنة بالمنظمات الآلية، ولقد استند أنصار هذا النموذج إلى مجموعة من الافتراضات التي تختلف عن النموذج الآلي ومن بينها الاعتماد على مجموعة من المعايير (كالإنتاجية، الكفاءة، الحكم على نجاح المنظمة وفعاليتها، ونجد أيضاً أن هذه المعايير (التكيف، المرونة، الاستجابة مع التغيرات بشكل سريع، استخدام موارد...الخ).

من أهم خصائص ما يلي:

- ✓ اعتبار التنسيق الأفقي هام كالتنسيق الرأسي وأكثر؛
- ✓ تعرف الأعمال بشكل صورة خطوط عريضة، ومن حين لآخر يكلف الفرد بمهام متضاربة؛

¹ - إياذ طاهر محمد، مهند طلب حميد (2014)، تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79، ص 150.

- ✓ اعتبار التوجيه بمثابة نصح وليس امتثال الأفراد العاملين لرئيسهم؛
- ✓ هيكل سلطات غامض؛
- ✓ وضع استراتيجيات المنظمة، وذلك من بإشراك مختلف المستويات الموجودة في صياغتها؛
- ✓ سرعة وصول الأفكار والقرارات من الإدارة الدنيا للعليا¹.

3.2.3. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي وأبعاده

يتم إنشاء الهيكل التنظيمي لتحديد الأنشطة المزاولة من قبل المنظمة، ويتغير تبعاً لتلك المهام والأنشطة وكل التفاعلات الجارية فيها، وبالتالي فهو متأثر ومؤثر في نفس الوقت، وعلى ضوء هذا سيتم تطرق على مجموعة الأبعاد الأساسية وكذلك جل مراحل تصميم وبناء الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.

1.3.2. تصميم الهياكل التنظيمية

إن عملية البدء في بناء هيكل تنظيمي يمثل أمراً في غاية الأهمية، مما يستدعي مجموعة من المراحل لا بد من إتباعها واستغلالها، حيث يشير جون شايلد (Jhone Child) إلى أن الهيكل التنظيمي عند تصميمه ينبغي الإجابة على أسئلة عديدة أهمها:

- على أي أساس يتم تجميع الأعمال وتطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص؟
- هل نستمر في تقسيم العمل إلى أقصى درجة ممكنة؟ وإلى مجالات محددة جداً أم يمكن أن نكتفي بدرجة مناسبة من التخصص؟
- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل والتنسيق بين وحدات ومجموعات مختلفة، وماهية الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك؟
- يضيف شايلد (Child) أنهم أجل وضع عملية تحليل البدائل المتاحة في إطار ديناميكي لا بد من الإجابة على ما يلي:

- ماهي الضغوط التي تتعرض لها الإدارة لتلزمها تغيير الهيكل؟
- ماهي المتطلبات التنظيمية التي يتطلبها نمو الإدارة وتطورها؟
- أما غيبسون (Gibson) وزملاؤه فيرون أن تصميم الهيكل يتمثل في اتخاذ قرارات بشأن جوانب وأبعاد الهيكل وهي:

¹ حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 317.

- ❖ **القرار 01:** تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة أصغر وهذه الأنشطة إلى أجزاء أقل منها وهكذا حتى تتحصل على وظائف بحيث كل وظيفة لها مسؤولياته.
- ❖ **القرار 02:** اختيار طريقة مناسبة ومعينة للعمل على تجميع الوظائف وقد ينتج عن هذا القرار أعمال متجانسة أو متباينة تكون متضمنة في مجموعات.
- ❖ **القرار 03:** تخضع مجموعة من الأفراد لرئيس مباشر يتم تحديدها وفقا لهذا القرار بمعنى آخر تحديد نطاق الإشراف.
- ❖ **القرار 04:** يتعلق بتوزيع السلطات بين الأعمال والوظائف¹.

2.1.3.2. مراحل بناء الهيكل التنظيمي

- لبناء هيكل تنظيمي جيد وفعال يحقق ما ترغب به المؤسسة وما تسعى للوصول إليه، لا بد من تحديد كيفية القيام بهذه العملية، حيث يمكن أن تتبع مجموعة من المراحل التالية:
- ❖ لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من أن تقوم بتحديد عدد الوظائف والأنشطة التي يتطلب تحقيقها؛
- ❖ وضع قوائم تفصيلية خاصة بالأنشطة والوظائف المتطلبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ تجميع الأنشطة المتشابهة والتركيز على وضعها في وحدة إدارة معينة؛
- ❖ تحديد العلاقات التنظيمية بين الأفراد العاملين في المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا لربط الوحدات مع بعضها البعض وتكوينها، وتتصل هذه العلاقات بعدة مفاهيم هي (السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف، اللجان...)
- ❖ تحديد العلاقات بين الوحدة، حيث يتعين على المنظمة إيجاد التنسيق بين الوحدات الإدارية بعد إنشائها (إدارة مالية، تسويق، إنتاج....) وذلك من خلال وضع شبكة اتصالات رسمية تسمح بانسياب المعلومات وتبادلها؛
- ❖ اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، حيث تقوم المنظمة بعد تصميم هيكلها في اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

¹ حسين محمد حريم (2006)، تصميم المنظمة هيكل تنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، ص ص63_66.

- ❖ رسم الهيكل على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية حيث توضع حجم الهيكل، نطاق الإشراف وعدد المستويات والمناصب المختلفة؛
- ❖ إعداد الدليل التنظيمي هو عبارة عن ملخص يتضمن الرسم، عنوان المنظمة، أهداف المنظمة هيكلها التنظيمي؛
- ❖ مراقبة عملية التنظيم وإدخال تعديلات مناسبة عند الحاجة¹.

2.3.2. أبعاد الهيكل التنظيمي

لا يرب في وجود إتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بدراسة الهيكل التنظيمي وتحديد أبعاده، غير أن الملاحظ في هذا الشأن هو وجود العديد من الأبحاث المختلفة، حيث يشير جيمس (James) إلى وجود ست أبعاد، كما يرى (Toyel) أن هناك ثلاث أبعاد تشكل الهيكل التنظيمي، ومهما يكن يمكن تلخيص هذه الأبعاد على النحو التالي:

1.2.3.2. التعقيد

يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة الموجودة داخل المنظمة سواء الفرعية أو الرئيسية، حيث أن ما يواجه الإنسان عند دخوله لأي مؤسسة لأول مرة هو التعقيد، وبالرغم من أن المؤسسات تبدو بسيطة لكنها تحتوي على مجموعة متنوعة وعجيبة من أشكال التعقيد، حيث يقصد به في الأدبيات التنظيمية أن " المؤسسة المعقدة تتضمن جزئيات تستدعي التنسيق والتحكم، فكلما كانت معقدة كلما أصبحت تلك الأشياء المهمة ونجد كل مؤسسة تتفاوت على الأخرى من حيث درجة التعقيد فهو يعد مسألة هامة لفهم المؤسسات.

لا بد من دراسة عناصر التعقيد لفهم هذا المتغير لفهم هذا المتغير وتمثل في²:

أ. التمايز الأفقي: يشير إلى طبيعة الاختلاف الموجودة بين اقسام المنظمة وذلك اعتمادا على طبيعة الأعمال والمهام المنجزة، فكلما زادت الوظائف التي تحتاج لمهارة ومعرفة كلما زادت تعقيدا، وذلك راجع للتباين الموجود في تطلعات الأفراد³.

وتوجد طريقتين لعملية التقسيم وهما:

¹ رفيقة حروش (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² أو شاش فؤاد (2011)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر 3-الجزائر، ص 36.

³ صفاء حسن محمد رضوان (2015)، أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإسلامية كلية التجارة، تخصص إدارة اعمال، ص 16.

- إعطاء المهام لاختصاصيين وتكليفهم بالقيام بنشاطات ذات طابع واسع ويجب أن يكون لديهم تكوين عالي.
- تشتيت المهام والأعمال لمجموعة أجزاء مصغرة ليتمكن جميع العاملين وحتى الغير مختصين في القيام بها.

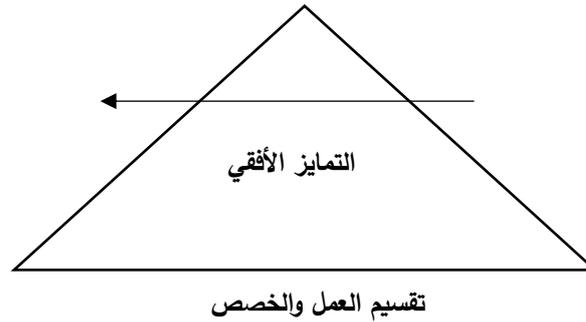
وتوجد مجموعة من التعاريف المقدمة من طرف الكثير من الكتاب تخص التعقيد ومنها:

فحسب هاج (Hage): التعقيد مرادف للتخصص، فكلما تعدد التخصصات المطلوبة وكانت بشكل ضحك كلما تطلب ذلك طول المدة للتكوين، وبهذا تصبح المؤسسة أكثر تعقيدا.

أما بالنسبة لهول، هاس (Holl، Haas): إعتبرا أن التعقيد يمكن أن يكون في عدة أقسام في المؤسسة وبكل قسم يحمل عددا من التخصصات والشكل التالي يوضح التمايز الأفقي¹.

و يشير إلى تنوع وتعدد الأنشطة التنظيمية ومختلف الوظائف والتخصصات المتنوعة².

الشكل (7.2): التمايز الأفقي



المصدر: أوشاش فؤاد (2011)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال جامعة الجزائر3-الجزائر، ص36.

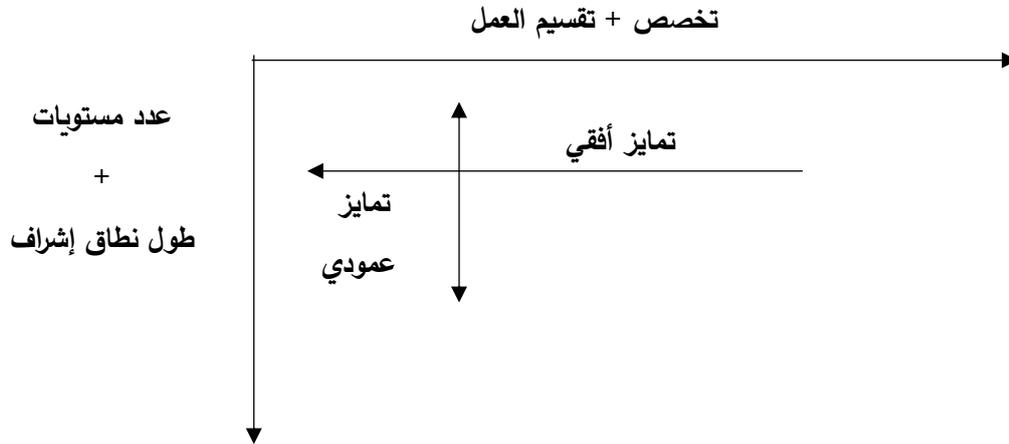
ب. التمايز العمودي (الرأسي): يقصد به عمق الهيكل، هذا التمايز يزيد من درجة التعقيد كلما ازداد، وأيضا مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وكلما زادت هذه الأخيرة بين قمة التنظيم الموجود وقاعدته كلما كانت تحمل أثر سلبي على دقة وصحة المعلومات التي يتم تداولها عبر مختلف الاتجاهات، كما تصحبها مجموعة من الصعوبات في مجال التنسيق والأعمال التنفيذية في أدنى المستويات من الهيكل التنظيمي.

¹ أوشاش فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص36.

² حسين حريم (2009)، إدارة المنظمات _ المنظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، ص 107.

إن التمايز الأفقي ليس مستقلاً بذاته على التمايز العمودي فهو يعد نتيجة للتمايز العمودي.¹
يمثل الشكل التالي هذا التمايز العمودي.

الشكل رقم (8.2): التمايز العمودي



المصدر: أوשאش فؤاد (2011)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال جامعة الجزائر 3-الجزائر، ص36.

ج.التشتت الجغرافي: يعد من العناصر المهمة التي تعمل على تحديد مستوى تعقيد المؤسسة ويقصد به "كيفية توزيع المكاتب والوحدات والفروع على رقعة جغرافية واسعة".

ويمكن اعتبار التعقيد والتشتت الجغرافي أن طبيعة العلاقة بينهما هي علاقة طردية.

أشار هول، هاس (Holl،Haas): لجملة من المؤشرات تدل على درجة التشتت الجغرافي وتتمثل في:

- درجة تشتت الإمكانات المادية في عدة أماكن مختلفة؛
- الموقع أي مدى البعد عن الإدارة الرئيسية للمؤسسة؛
- مواقع العاملين في كل مكان.²

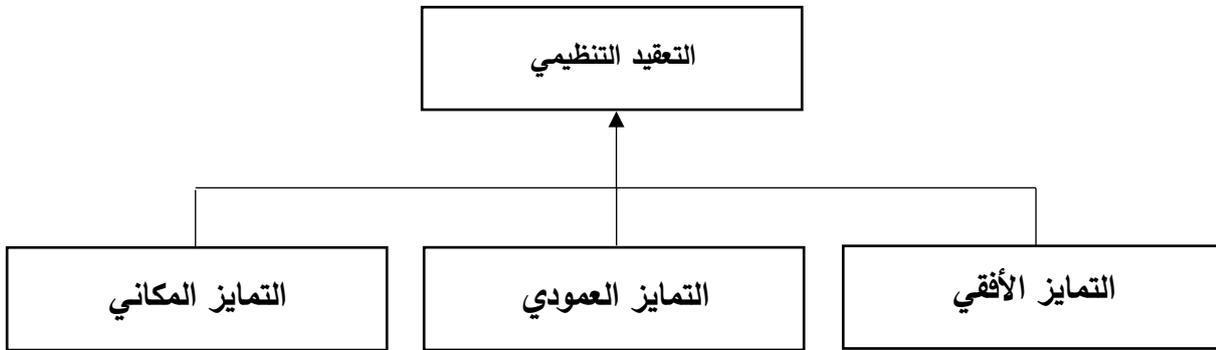
¹أوشاش فؤاد(2011)، مرجع سبق ذكره، ص37.

²_____، مرجع سبق ذكره، ص37.

يشير الى مدى التوزيع الجغرافي وانتشاره لأنشطة المنظمة ومختلف عملياتها، حيث يصبح الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة عالية من التعقيد كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاث، كلما تزداد الحاجة للاتصالات والرقابة والتنسيق الفعال مما يضع عبئاً على المديرين لمعالجة هذه المشكلة¹.

ويقصد بالتعقيد مدى تقسيم الأعمال وتجزئتها داخل المنظمة فهو يشير الى مستوى تعقيدها، كما ينظر له مجموعة من الباحثين أنه يعبر عن التخصصات المهنية والتدريب المطلوب فيها، ويوجد من أشار على أنه يعبر عن حجم نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية في كل منظمة².

الشكل(9.2): عوامل Hall المكونة للتعقيد التنظيمي



المصدر: فاطمة بوهلال وآخرون (2008)، التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفاعلية المنظمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص112.

2.2.3.2. الرسمية

إن مفهوم الرسمية يعتمد على درجة تقنين إجراءات وأساليب العمل، حيث أن المهام تؤدي بشكل محدد، فكلما زاد التقنين والرسمية كان مجال عمل الموظفين واجتهادهم بدرجة قليلة.

يتم وصف الوظائف في أولى خطوات هذا المجال، فتحدد من خلالها مسؤوليات والمهام التي تحتاجها كل وظيفة والكفاءات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها شاغل هذه الوظيفة، وللوصول الى درجة كبيرة من التنبؤ بسلوك العاملين، لابد من الإلتزام بهذه الأوصاف الوظيفية فهي من أحد عوامل تقييم الأداء، ودرجة

¹ حريم حسين، إدارة المنظمات_ المنظور الكلي، مرجع سبق ذكره، ص07.

² علاء الدين خبابة(2016)، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جامعة سطيف 1_الجزائر، المجلد00، العدد05، ص93.

التقنين تختلف في مستويات الإدارية الدنيا مقارنة بالمستويات العليا، حيث يصعب تقنين الأعمال في القمة الاستراتيجية وتسهل في الأعمال الروتينية للإدارة الدنيا.

يسهل نمط الرسمية والتقنين التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم يقومون بمجموعة أدوار محددة، ويساعد أيضا عملية التنسيق في العمل وتمكين الإدارة من القيام بعملية التوظيف بمؤهلات عادية لقياسهم بأعمال تفصيلية وبتكلفة قليلة وفق مجموعة تعليمات موضوعة¹.

كما تعتبر الرسمية عن مدى استعمال النظم والسياسات وكذلك الهياكل والإجراءات في صنع كل من الرقابة والاتصالات والقرارات².

3.2.3.2 المركزية

يعد قياس درجة المركزية واللامركزية الأكثر شيوعا في البحوث التنظيمية، وأول المؤشرات التي تم طرحها لقياس هذا البعد هي درجة النفوذ التي تفرضها القمة (الرئيس أو المدير) على مختلف مستويات المنظمة، ومم ثم المشرفين الذين يتمتعون بدرجة التسلسل عبر السلم الهرمي.

فالمركزية تعتبر من الأساليب التي تلجأ لها المنظمات لتحقيق قدر كبير من الرسمية، إذ لا يقصد بها المركزية المطلقة، أي تجميع مختلف مراحل صنع القرار في المستوى الأعلى أو لدى شخص معين، بل يتم توزيع السلطة ومراحل صنع القرار بين جهات مختلفة، وهذا يعني أن المركزية تختلف من منظمة لأخرى³.

أما اللامركزية فهي من الأساليب التي يتم اللجوء إليها في الإدارة، كلما زادت درجة تعقيد وظائف وأعمال المنظمة وزادت خبرات العاملين بها.

والعلاقة بين الرسمية والمركزية ليست على درجة كبيرة من الوضوح، إذ أن هناك منظمات تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة لكن تتمتع بدرجة عالية من الرسمية بينما منظمات أخرى تتبع الأسلوب اللامركزي⁴.

¹ محمد قاسم القريوتي(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة 03، ص147.

² حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي (2006)، أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمان_الأردن، المجلد 8، العدد 01، ص146.

³ عامر الكبيسي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص56.

⁴ نادر أبو شيخة (2011)، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة 01، ص202.

ويشير غبسون وأل (Gibson et al) أن المركزية من أحد الوسائل والأدوات التي تستخدم في عملية التصميم التنظيمي عندما تسعى المنظمة لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج والكفاءة عن طريق تأكيدها على السلطة والمحاسبة¹.

4.2.3.2. التخصص

يعتمد على درجة تقسيم المهام، فكلما زادت درجة التقسيم كلما صار التخصص ضيقاً وعند انخفاضهما أصبح التخصص أكثر اتساعاً، وقد قدم مجموعة من الباحثين التخصص في المنظمات إلى ما يلي:

أ. **تخصص أفقي:** يقصد به اتساع العمل وزيادة المهام والأنشطة التي يتم إنجازها من قبل الأفراد.

ب. **التخصص العمودي:** يقصد به مدى درجة تحكم الفرد العامل في المنظمة بالمهام الموكلة إليه في حين يمكن لهذا النوع العمودي الدقيق أن يشكل نوعاً من الملل والتعب لدى العاملين، مما يتطلب من إدارة المنظمة تجنب هذا التأثير وذلك من خلال تبني سياسة التدوير الوظيفي أو إغناء العمل لجعل الوظائف الموجودة محل اهتمام وأكثر تحدي للعاملين، ونجد أن التخصص العالي لا يفسح المجال الكافي لأداء الأفراد، ويقيد مهاراتهم بعدد محدد من المهام المتماثلة على عكس التخصص المنخفض فهو يزيد من خبراتهم ومعارفهم التي تتسم بالشمولية، مما قد يؤدي إلى ضعف احتمالية فهم المهام والأنشطة التي تكون ذات صلة بالتعلم التنظيمي².

3.3.2. العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو مرآة عاكسة لمجموعة من العوامل التي تعمل على تحديد حجمه في المنظمة وأبعاده (رسمية، مركزية....) فهو ليس قالب لا يقبل التبدل ويتأثر بمجموعة عوامل هي³:

1.3.3.2. الاستراتيجية

من خلال دراسة شاندر (chandler) تبين أن الهيكل يتبع الاستراتيجية ويتغير بتغيرها، بعدما قام بدراسة الهياكل في 50 شركة أمريكية من الشركات كبيرة الحجم، فالاستراتيجية تتطلب إجراء تعديلات في المنظمة حينما تطرأ بعض التغيرات في العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها، ولا بد من أن تتناسب مع

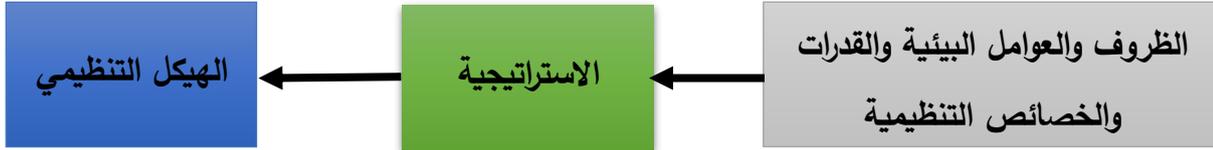
¹ هادي عبد الوهاب الأبرو، وسام بدر كاظم (2016) دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، المجلد 38، العدد 01، ص 84.

² نيشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ حسان ثابت الخشاب (2011)، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل أنموذج تقويم مقترح، مجلة التنمية الراقدين جامعة الموصل المجلد 00، العدد 111، ص 84.

الهيكل التنظيمي الموجود فإذا لم تكن مناسبة يتوجب إجراء تطوير الهيكل لمساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها الجديدة.

الشكل (10.2): الاستراتيجية المحددة لنمط الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد قاسم القريوني (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، ص 162.

1.3.3.2 الحجم

يؤثر حجم المنظمة بشكل جوهري على هيكلها التنظيمي فكلما ازداد الأفراد كلما أدى الى المزيد من التخصص، وإضافة وحدات جديدة، والقيام بعملية التنسيق في المنظمة فإن الأمر يتطلب الحاجة الى المزيد من المديرين، مما يؤدي لزيادة عدد المستويات الإدارية أيضا. إن قياس حجم المنظمة يعتمد على معيار عدد العاملين لأنه الأفضل بسبب شموليتها، كما توحد مقاييس أخرى كإجمالي المبيعات لكنها لا تعطي أي مؤشر عن حجم الجانب الإنساني¹.

2.3.3.2 التكنولوجيا

يرى دافت (Daft): أن التكنولوجيا هي مجموعة الأساليب المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.

ووفق العالم خاندوالا (Khandwalla): بأن التكنولوجيا هي الاستخدام المنظم والتطبيق العلمي في شتى المهام والمجالات العلمية².

¹ ميساء جمال خالد جلامنة (2014)، أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة العامة، الجامعة الأردنية-الأردن، ص40.

² مؤيد سعيد سالم (2008)، نظرية المنظمة-هيكل تصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 03، ص96.

والتكنولوجيا هي أحد المتغيرات الهيكلية حيث تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد العاملين داخل المنظمة وعلى عمليات الاتصال بينهم على مختلف مستوياتهم وأيضا على آدائهم وإنجازاتهم¹.

3.3.3.2. البيئة وثقافة المنظمة

تعد بيئة المنظمة من أكثر العوامل تأثيرا على الهيكل التنظيمي، فهي جميع ما يوجد خارج المنظمة مثل: عملاء، موردين، موارد مالية..... وأوضح بلاك (BLACK) أن البيئة المعقدة والغير ثابتة يحتاج فيها الهيكل التنظيمي لآليات التنسيق كفرق العمل.

وقبل تصميم الهياكل لابد من التعرف على خصائص بيئة المنظمة ومتطلباتها والواضح ن لها بعدين: -البيئة البسيطة أو المعقدة.

-البيئة الثابتة أو المتغيرة².

4.3.3.2. ثقافة المنظمة

هي مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، فهي ترتبط بأخلاقيات السلوك وولاء العامل، وتعمل على بث التقارب بين أعضاء المنظمة ورغم أن هذا العامل هو شيء غير مكتوب، لكن يمكن ملاحظته (ملابس، مصطلحات مستخدمة، شعارات متداولة....الخ³.

¹ محمد يوسف القاضي (2015)، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط01، ص 156.

² ميساء جمال خالد جلامنة (2014)، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ مؤيد سالم (2019)، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الامارات، الطبعة 01، ص45.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى جوانب الموضوع الأساسية حيث تعرفنا على مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، والخصائص التي يمتاز بها، ودراسة أنواع الهيكل التنظيمي (التقليدية المعاصرة)، وكذلك مراحل بناءه وأهم نماذجه.

من خلال هذا يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يعمل على تحقيق الانسجام والتفاعل والتكامل من أجل بلوغ الغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، كما يعمل على تحديد المستويات والسلطات وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة واتخاذ القرار، ويقوم بسد الفجوات التنظيمية وتحديدها.

إن نجاح هيكل المؤسسة يعتمد على معرفة ودور الثقافة والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية والتكيف معها كالتكنولوجيا، المحيط، حجم المؤسسة.....إلخ.

الفصل الثالث

العلاقة بين الاستراتيجية والهيكـل التنظيمي

- تمهيد الفصل

3.1. التوافق بين الهيكـل التنظيمي والاسـتراتيجي

2.3. علاقة الاستراتيجية والهيكـل التنظيمي

3.3. أثر التخطيط والخيار الاستراتيجي وعلاقته بالهيكـل

- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد ما تم التطرق للاستراتيجية في الفصل الأول، والهيكل التنظيمي في الفصل الثاني، وكذلك كل من التخطيط والخيار الاستراتيجي، سيكون هذا الفصل عبارة عن همزة وصل بين كل منهما -الهيكل الاستراتيجية- لمعرفة مدى مواءمة الهيكل والاستراتيجية في فعالية المنظمات.

وباعتبار أن الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات مشتقة من أهدافها المرسومة، والهيكل التنظيمي أداة هادفة لتحقيق ما تسعى إليه لبلوغ غاياتها فإنه ولا بد من أن تكون حلقة تربط كل منهما وتتحدد طبيعة العلاقة بينهما بشكل مباشر والتلاؤم وكذلك تحديد كل الانعكاسات على السلوك الذي تبغاه المنظمة. ويتوقف نجاح الاستراتيجية على عملية التخطيط ووضع الخيار موضع التنفيذ، كذلك توفر هيكل تنظيمي ملائم وتخصيص كل الموارد المتاحة لذلك.

ومن خلال هذا سيتم معالجة ما يلي:

- التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي؛
- علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- وكذلك أثر التخطيط والخيار الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل.

3.1. التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي

تحظى الاستراتيجية بأهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما تشكل المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، لذلك فهي من المهام الأساسية التي تتطلب مجموعة من العوامل لنجاح تنفيذها ومن بينهم الهيكل التنظيمي، فهو يؤثر ويتأثر بشكل مباشر معها مما يخلق المؤسسة ميزة وفعالية لتحقيق أهدافها عند عملية التنسيق بينهما.

3.1.1. أصل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي

تعتبر الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مفهوم معاصر وأداة لتحقيق ما تسعى المنظمة لأجله فكل منهما يؤثر على الآخر وبذلك فقد أكد مجموعة من الباحثون على وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في مجال الاستراتيجية، وأول من سلط الضوء على هذه العلاقة هو شاندر (Chandler) بعدما أجرى دراسة تاريخية في ولايات المتحدة الأمريكية على سبعين شركة، وفي الفترة الممتدة بين (1959 - 1999) قام بتركيز على أربع شركات التي تعد أكثر نجاحاً، واعتبرت دراسته أنها الخطوة الأولى لبداية البحوث التي قام بها وحاول فيها أن يشرح و يفسر مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، واختلف آخرون على أن الهيكل التنظيمي يعد أمراً هاماً لا بد أن يأخذ عند تنفيذ الاستراتيجية بعين الاعتبار، ونجد أن بيرس، روبسون (Pearce - Robison)، يروا أن في المنظمة يوجد ما يوفر مجموعة من الوسائل الرئيسية التي تكون طويلة الأجل لتحويل الاستراتيجية إلى معايير تشغيلية وتلخيص ثلاث عناصر تنظيمية هي¹:

✓ التركيب (الهيكل التنظيمي)؛

✓ القيادة؛

✓ الثقافة.

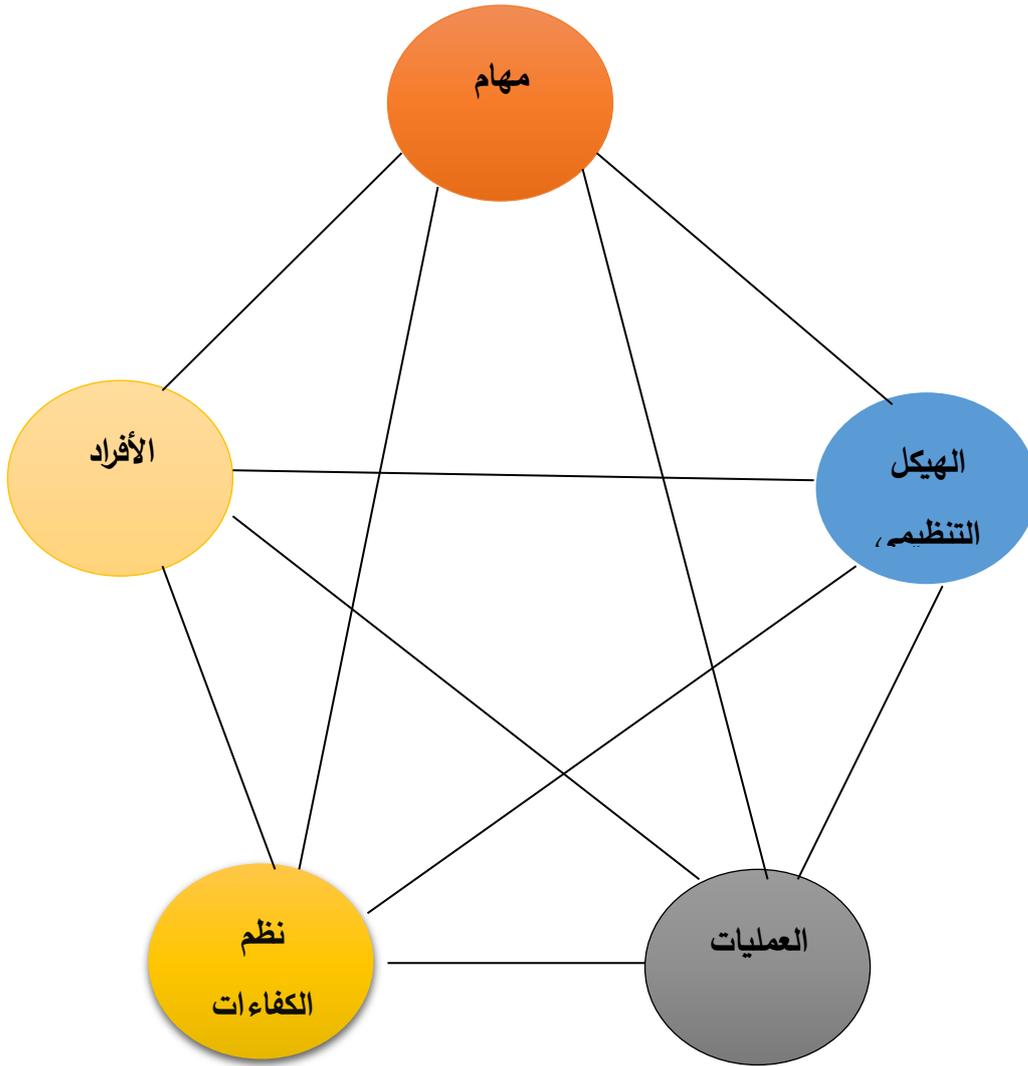
في حين يعتبر الهيكل التنظيمي على أنه يمثل أسبقية أساسية في عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تتم صياغتها، ولتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة والوقوف على الأهداف التي تم التخطيط لها لابد من القيام بعملية التنسيق بين الأنشطة، والمسؤوليات والمهام، والعلاقات المتداخلة مع الاستراتيجية التي تم اختيارها والاعتماد عليها، وإلا سوف يترك الهيكل التنظيمي بمفرده، بينما في حالة عدم القيام بعملية التنسيق سوف تكون النتيجة غير مرضية وبالتالي لا تحقق كفاءة وتفقد المنظمة توجهها وتضيع جهودها.

¹ حسن حسين عقيل (2006)، تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فعالية المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 47.

بينما تطرق الباحث جليبرت (Galbraith) إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وذلك من خلال النموذج الذي وضعه ورأى فيه أن المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد، والمهام، والهيكل التنظيمي، والعمليات، وتضم مكافئات متفاعلة مع بعضها وفيها يجب الأخذ بالاستراتيجية بعين الاعتبار فكل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله هذه المنظمة.

✓ ويمثل الشكل التالي نموذج (Galbraith) 1997¹:

الشكل (1.3): نموذج Galbraith

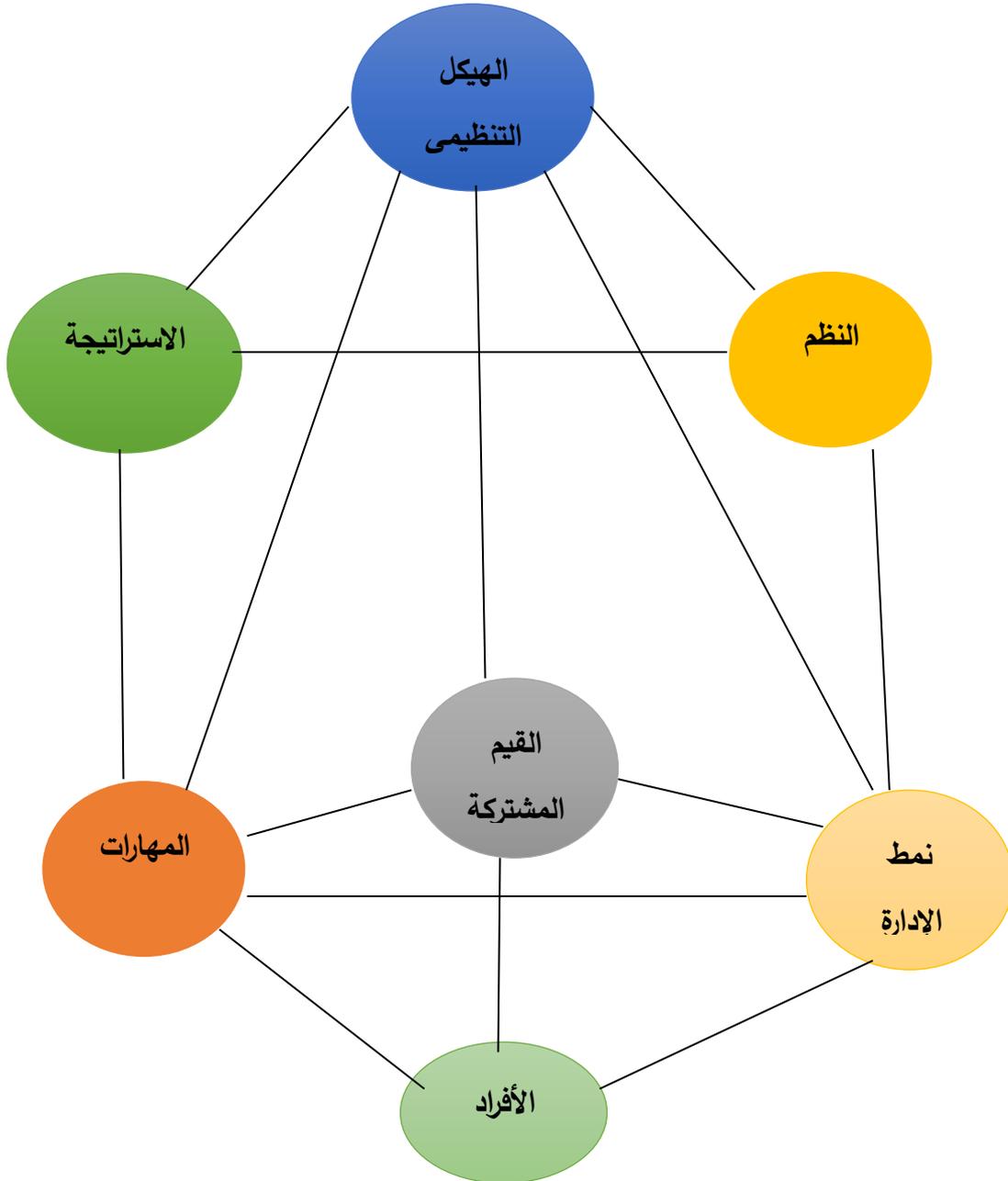


المصدر: حسن حسين عقيل (2006)، تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فعالية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة أم درمان الإسلامية_ السودان، ص 49.

¹ حسن حسين عقيل (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وأيضاً تطرق الباحث بيتر، واتيرمان (Peters, Waterman) للعلاقة الموجودة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وذلك من خلال نموذجهم الذي يعرف (Framework, The Mckinsey) ومعبر فيه عن المتغيرات الأساسية الموجودة في المنظمة والتي تساهم في نجاحها، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (2.3): نموذج The Mckinsey, Framework



المصدر: حسن حسين عقيل (2006)، تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فعالية المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص50.

ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات هي:

- ✓ التركيب (الهيكل التنظيمي)؛
- ✓ الاستراتيجية؛
- ✓ النظم المختلفة (الإجراءات)؛
- ✓ نمط الإدارة؛
- ✓ المهارات؛
- ✓ الأفراد؛
- ✓ القيم المشتركة (الثقافة).

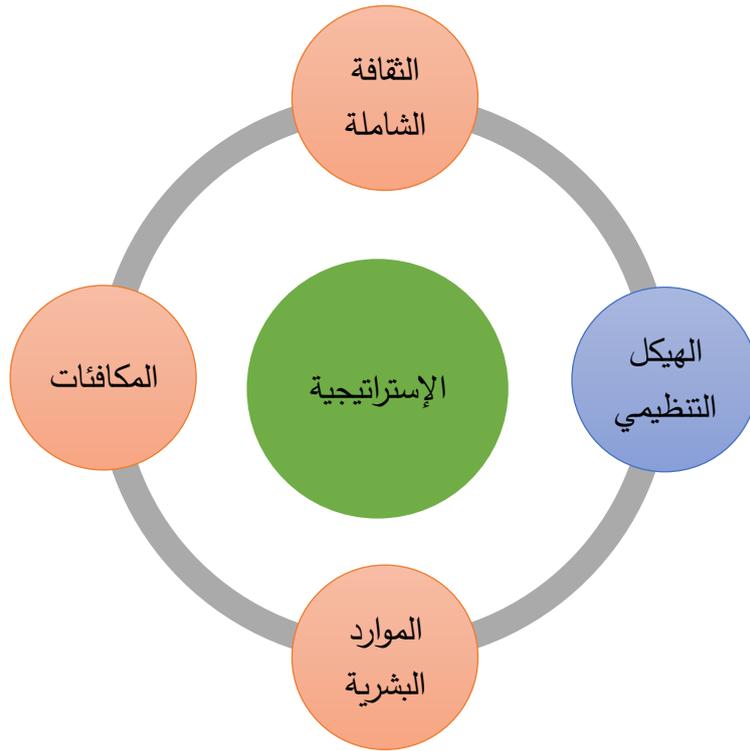
وقسم كل من واتيرمان وبيتر (Waterman، Peters) هذه المتغيرات لمجموعتين، حيث تضم المجموعة الأولى الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، أما المجموعة الثانية فتضم باقي متغيرات والتي تكون إمكانية التغيير بها تفوق المجموعة الأولى.

كما نظر كل من بوسمان، فاتاك (Boseman, Phatak) أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية تكون من خلال طرحها لمجموعة عوامل رئيسية تساهم في نجاح الاستراتيجية عند التنفيذ كما تبين أن الاستراتيجية لا يمكن تنفيذها بشكل فعال عند غياب عملية التنسيق بين كل منهما، وبين الهيكل التنظيمي والثقافة، الموارد البشرية، نظم المكافآت.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن توضيح العوامل المساهمة في نجاح الاستراتيجية في الشكل التالي¹:

¹ حسن حسين عقيل (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشكل (3.3): العوامل الأساسية في نجاح تنفيذ الاستراتيجي



المصدر: حسن حسين عقيل (2006)، تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فعالية المنظمة رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم درمان الإسلامية_ السودان، ص52.

2.3. المواءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

من بين أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة العليا في تحقيق أفضل الأداء هي عملية المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

- فيرى ميلز، سناو (Miles, Snow): أن مصطلح المواءمة يشير إلى العلاقات القوية بين كل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وكذلك سير العملية، وكيفية الحفاظ عليها بما تملكه المنظمة، كما اعتبر المواءمة على أنها عملية (Processus)، وأشار أن المواءمة تعتبر كدراسة ديناميكية هدفها الرئيسي يكمن في مواءمة المنظمة مع محيطها وتقوم بتنظيم الموارد الموجودة داخلي.
- في حين يرى سيجريف (Cigref) أن عملية المواءمة الاستراتيجية لا بد أن تكون عملية تكرارية، أما هنديرون، فينكاترامان (Henderson, Venkatraman) فعرفا أن المواءمة عبارة عن عملية تأقلم ضرورية بالنسبة للمؤسسة وكذلك عملية مستمرة، فقد اعتمد على افتراضين رئيسيين:

❖ يرتبط الأداء الاقتصادي بشكل مباشر بقدرة الإدارة على خلق المواءمة بين الوضع التنافسي

لها، وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يعمل على دعم تنفيذها؛

❖ للمفهوم أساس ديناميكي.

بينما يرى سيمر (Summer): "أن عملية مواءمة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي هي أساس جوهري نظرا لأنه يتماشى مع مواءمة العناصر داخلية (رأس المال، عمليات...)، والخارجية (منتجات أسواق...)¹. وباعتبار أن مواءمة بين استراتيجية والهيكل التنظيمي تعد عاملا أساسيا في نجاح منظمات فان نوع الاستراتيجية التي تطبقها مؤسسة تؤثر بشكل مباشر في الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المؤسسة وتتبعه وذلك من خلال فرضها لأحداث مجموعة من التغيرات سواء بسيطة أو جذرية يتكيف معها باعتباره المجال الحركي الذي يتم من خلاله تنفيذ استراتيجية².

وتعود أسباب طرح علاقة مواءمة بين استراتيجية والهيكل التنظيمي من خلال درجة التوزيع ونوع الهيكل التنظيمي في المنظمة إلى ما يلي³:

- من خلال الدراسة تأثر مجموعة من الباحثين ممن تناولوا علاقة المواءمة التي تعد ذات بعد تاريخي في تتبع عمل المؤسسة ومهامها وكذلك سلوكها؛
- تكمن عملية الانتقال من استراتيجية أخرى بتطبيق جملة من التغيرات التي تظهر عن طريق التنظيمية المعتمدة في المنظمات؛
- وأشار جواد وآخرون إلى وجود علاقة تبادلية تؤيد عملية مواءمة بحيث قام بتدعيم توجهاتهم بما يلي:
- تعتبر العلاقة بين كل من الهيكل والاستراتيجية عملية غير مستقرة وغير محسومة؛
- تنتج العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي وفقا للحالة التي يحددها الموقف؛
- تعتبر هذه العلاقة الترابطية متداخلة.

¹ إلهام منصورى، منصورى كمال (2014)، المواءمة بين إستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، المجلد 00، العدد 16، ص 323.

² منال عبد سلام التاعب، مفتاح محمد عمار (2017)، علاقة الهيكل التنظيمي بتطبيق إستراتيجية منظمة، مجلة الأستاذ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، المجلد 00، العدد 19، ص 54.

³ إلهام منصورى، كمال منصورى (2018)، دور المواءمة بين إستراتيجية والأبحاث، مجلة عربية في علوم إنسانية واجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة_ الجزائر، المجلد 10، العدد 03، ص 712.

وتعتبر المواءمة ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، بحيث أصبحت عبارة عن مسألة معترف بها، وتم البحث فيها ومناقشتها على نطاق واسع، وتعتمد أيضا على الفرضية الأساسية التي تنص بدورها على التشكيلات، والذي تركز على مدى توافق بين كل من الهيكل والاستراتيجية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي¹.

وإذا أردت منظمة الأعمال تحقيق النجاح، وبلوغ الأهداف، فلا بد لها أن تحقق المواءمة والتوافق بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي².

3.1.3. أنواع ونماذج الاستراتيجية والهيكل الملائمة له

يرى شاندر (Chandler) أن الاستراتيجية هي عبارة عن خطة تحدها المنظمة بشكل مسبق لتحقيق الكفاءة، وتوجد علاقة واضحة بين كل من الاستراتيجية ودرجة التعقيد بالرسمية والمركزية، وأي تغيير في الإستراتيجية يصاحبه تغيير في الهيكل التنظيمي³.

ويوجد نموذج يفسر العلاقة (الهيكل-الاستراتيجية) (عرف بنموذج " التلاؤم بين الهيكل _ الاستراتيجية" الذي بني على فكرة مفادها أن لكل استراتيجية هيكل تنظيمي مناسب لها، أي وجود تأثير وتأثر متبادل بينهما.

ومن أهم الأعمال التي ساهمت في هذا التوجه نجد:

• أعمال ميلير (Miller) حول العلاقة التركيبية بين هيكل الاستراتيجية: إن أول من اقترح نموذج تركيبى شامل بين كل من هيكل والاستراتيجية هو الباحث (Danny Miller)، حيث رأى أن مختلف التركيبات الممكنة بين نماذج الاستراتيجية والهيكلية محدودة، ومن هنا فإنه لا يوجد إلا عدد قليل من الهياكل التنظيمية الملائمة لاستراتيجية ما، ومن خلال بحثه قام بتحديد خمسة أنواع من الاستراتيجيات معتمد في ذلك على الأعمال التي قدمها ويمكن انجازها فيما يلي:

- استراتيجية التميز والإبداع: تتبناها المنظمات التي تدخل السوق بتكنولوجيا ومنتجات جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون، وتتحقق بتركيز المنظمة في مجالات البحث والتطوير؛
- استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة على تقديم منتجات مشبعة لحاجات جزء معين من السوق؛

¹إلهام منصورى، كمال منصورى (2018)، مرجع سبق ذكره، ص713.

²شارلزهل، جاريت جونز (2001)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، (ب ط)، ص35.

³فرحات غول، ياسين الغول (2015)، مرجع سبق ذكره، ص10.

- إستراتيجية الريادة بالتكلفة: تتبناها مؤسسات على أساس اقتصاديات الحجم بحيث تقوم بخفض التكلفة بأقصى حد لتتمكن ببيع منتجاتها بسعر اقل من منافسين.
- واعتمد ميلير (Miller) على نموذج منتريبارغ (Mintz Berg) بتصنيف الهياكل التنظيمية حيث يعتمد على الهيكل البسيط، البيروقراطي، والآلي، والغرض، والتقسيمي وحدد إمكانية التلاؤم وعدم التلاؤم بين كل منهما في جدول التالي¹:

الشكل (4.3): التلاؤم/عدم التلاؤم بين هيكله والاستراتيجية

الاستراتيجية	تلاؤم وعدم تلاؤم	الهيكله وأسسها المنطقية
		الهيكل التنظيمي البسيط
التميز بالإبداع	عدم التلاؤم	الإبداع معقد مستحيل ضمن هيكله مركزية وأحادية القيادة
التركيز	التلاؤم	تجنب منافسية داخل البيئه العدائيه ويقلل من عقبات الحجم صغير للمنظمة.
الريادة بالتكلفة	عدم التلاؤم	سلم التنظيمي غير كافي
		البيروقراطي، الآلي
التميز بالإبداع	عدم التلاؤم	هيكله جد قاسية (غير مرنة)
التركيز	عدم التلاؤم	الهيكله غير مرنة
الريادة بالتكلفة	تلاؤم	إمكانية تطبيق اقتصاديات الحجم

المصدر: من إعداد الطالبان، بالاستناد على فرحات غول، جليد ياسين(2015)، العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر_الجزائر، المجلد10، العدد20، ص4.

يتضح من خلال الجدول أن المنظمات التي تعتمد على هيكل تنظيمي بسيط لا بد منها حسب ميل (Mill) تبني استراتيجية التميز بالإبداع أو استراتيجية التركيز وذلك بتخصيص جزء من السوق، مما يمكنها من تدارك حجمها صغير وسلبياته.

¹ فرحات غول، جليد ياسين(2015)، مرجع سبق ذكره، ص10

وتتميز الهياكل البسيطة بالمركزية وأحادية القيادة، مما يجعلها سببا في كبح أي محاولة للإبداع كما نجد أيضا أن الاستراتيجيات القائمة على اقتصاديات الحجم (الريادة بالتكلفة) لا تجعل المنظمة تنتج استراتيجيات تمييزية نظرا لضعف السلم الهرمي الموجود في الهيكل التنظيمي البسيط. ونظرا لاعتماد الهيكل البيروقراطي الآلي على التخصص وتقسيم المهام وتنميط المنتجات فإنه يتناسب مع استراتيجية الريادة بالتكلفة، لأنها تتيح إمكانية التطبيق اقتصاديات الحجم بالنسبة للمنظمة، وعدم مرونة هذا نوع من الهيكلة فإنه يقلل من إمكانية اعتماد على استراتيجية تتميز بالإبداع واستراتيجية التركيز¹.

الشكل (5.3): نماذج العلاقة بين إستراتيجية، أهداف، البيئة، الهيكل التنظيمي

الاستراتيجية	الأهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
المدافع	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية
المحلل	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة.
المنقب	مرنة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم وأطر العمل، درجة واطنة من الرسمية ولا مركزية.

المصدر: مؤيد سالم (2008)، نظرية المنظمة - الهيكل وتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، ص85.

¹ فرحات الغول، خالد ياسين (2015)، مرجع سبق ذكره، ص12

يربط مايلز (Miles) وسنو (Sow) خصائص الهيكل التنظيمي التي ينبغي إيجادها، وكذلك معرفة الإدارة وتأكدتها من الظروف البيئية التي يحتمل ظان تواجها منظمة في المستقبل ربطا مباشرا، وتتحدد استراتيجية المنظمة وفقا للمعالم الأساسية التي يجب إيجادها في الهيكل التنظيمي، فعندما تكون البيئة مستقرة يعمل مدير المنظمة على اختيار موقف استراتيجي مدافع، يستوجب في هذه الحالة، اختيار تنظيم يؤكد على مركزية والرسمية وتقسيم العمل وكذلك السيطرة الكاملة على وحدات الإدارة، مما يدعو هنا لتبني هيكل تنظيمي ميكانيكي.

وعندما تتميز البيئة بعدم الاستقرار، فإن المدير يعزز عن تبني أي استراتيجية باستثناء استراتيجية المنقب فيعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحجيمها، والتخلص من نقاط الضعف لتحقيق أكبر عائد يعتمد على اختيار هيكل تنظيمي مرن فيه لا مركزية وعدم المبالغة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل ابتعاد عن الرسميات.

أما عند تبين الاستراتيجية التحليلية فإن المدير يجمع بين كل من المركزية واللامركزية في آن واحد لأن لديه السلطة المحكمة على أنشطة الحالية ومرونة عالية، ويتخذ هذا الموقف لأنه على دراية فإن البيئة الخارجية لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق.

مما سبق القول إن للاستراتيجية دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي¹.

3.2. علاقة (استراتيجية - هيكل)

اختلف الباحثون والكتاب في تأثير كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعكس، وزادت اهتماماتهم بدراسة هذه العلاقة نظرا لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية، وأيضا الضرورة التي تفرضها الاستراتيجية على حل القرارات الهيكلية المحددة، حيث يرى البعض أن الأولوية لبناء هيكل المنظمة ومن تم تحديد الاستراتيجية، مما يرى البعض الآخر أن الأولوية للاستراتيجية ومن هنا يمكن التطرق لتأثير كل منهما على الآخر.

¹ مؤيد سالم (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 08.

3.2.1. الاستراتيجية تؤثر على الهيكل

أشار شاندر (Chandler) أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية ويتغير بتغير هذه الأخيرة، وكل ما تتبنى المنظمة استراتيجية معينة لا بد من أن تقوم بعملية تغيير في هيكلها التنظيمي ليكون هناك توافق بينهما من أجل تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية¹.

والمنظمة تعتمد على خيارات استراتيجية محدودة وهيكل بسيط بأبعاده بحيث يكون ملائم لها عندما تكون صغيرة الحجم وتعتمد على هيكل على أساس وظائفها عندما تتبنى استراتيجيات النمو السريع². وقد بين شاندر (Chandler) أن التغيير الاستراتيجي يرافقه التغيير التنظيمي نظراً لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض في كل مرحلة من مراحل التطور، كما أكد وجود علاقة بين كل من الهيكل والاستراتيجية وأوضح أن الاستراتيجية هي العامل المحدد للهيكل التنظيمي فعند عدم إجراء أو إدخال تغييرات في هيكل المنظمة لا يمكن تنفيذ مختلف الخيارات الاستراتيجية بشكل فعال³.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية حيث تكمن من خلال وجود هيكل بسيط في حالة اعتماد على استراتيجية محددة، لكن عند تغيير هذه الأخيرة فإن الهيكل التنظيمي تصاحبه مجموعة من مشكلات أثناء عملية التنفيذ مما يؤدي خلل في أداء المنظمة وتدهور أوضاعها، مما يلزم المنظمة لأجراء تغيير وإدخال تعديلات في هيكلها ليتناسب مع استراتيجية جديدة وبالتالي يتحسن أداءها.

وأوضح شاندر (Chandler) أيضاً على أن هذا الرابط ليس تلقائي لأن:

✓ عند تبني استراتيجية جديدة ليس بضرورة إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي، إلا في حالة عدم قدرة الهيكل القديم واكتشافه على أنه غير كافي لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة، هنا يتوجب إعداد تغيير فيه؛

✓ الهيكل التنظيمي غالباً ما يكون ذات تغيير متتالي في القيادة، فهناك علاقة بين ثلاثة مصطلحات وليس إثنين وهما (الهيكل، الاستراتيجية، القيادة)؛

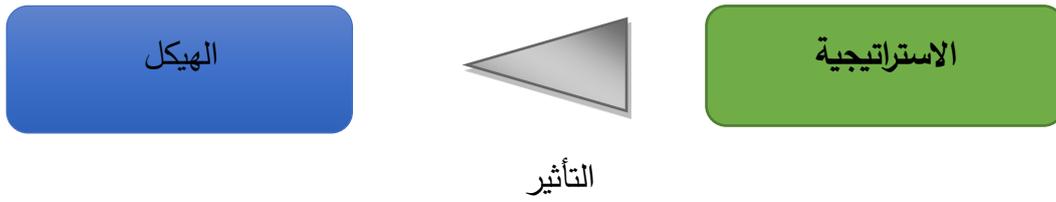
¹ بوهلال فاطمة، بوقلي زهرة (2016)، مرجع سبق ذكره، ص15.

² نعمة عباس خفاجي، ماهر محسن الغالي (2009)، مرجع سبق ذكره، ص163.

³ بوهلال فاطمة وآخرون (2018)، التوافق بين استراتيجي والهيكل تنظيمي وعلاقته بفاعلية منظمات، دار وراق لنشر والتوزيع عمان_الأردن، بدون طبعة، ص ص122_123.

✓ إن عملية يبني استراتيجية جديدة ليس دائما ناجم عند اختيار متعمد، وإنما قد ينجم عن تراكم مجموعة وسلسلة من القرارات وليس خطة مدروسة. وتوجد عدة بحوث اهتمت أيضا بالعلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة بعد دراسة التي قام بها شاندر وأهم هذه البحوث هو البحث الذي أنجزه كل من ميلي وسنو بعنوان استراتيجية المنظمة والهيكل والجملة¹. كما أوضحت دراسات أخرى لكل من شانون (Chanon) بافون (Pavon) وداياك (Dayace)، وغيرهم أنه توجد علاقة بين استراتيجية التنوع والأقسام في بعض المنظمات². مما سبق يمكن توضيح هذا التأثير فيما يلي:

الشكل (6.3): تأثير الاستراتيجية على هيكل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاستناد على أوأشاش فؤاد (2011)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3-الجزائر، ص 95.

3.2.2. الهيكل يؤثر على الاستراتيجية

لقد أشار كل من (Hall, Saias) إلى حالات عديدة يكون فيها الهيكل التنظيمي مؤثر على استراتيجية والاستراتيجية مقيدة وتابعة للهيكل التنظيمي الموجود³. في إطار هذا التوجه فان المنظمات الأعمال التي تتسم بعدم مرونة التنظيمية، يصبح الأمر فيها ليس سهلا بالنسبة لعملية تغيير هياكلها ضمن متغيرات ومتطلبات البيئة.

¹1- بوهلال فاطمة وآخرون (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 129.

²2- أوأشاش فؤاد (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 92.

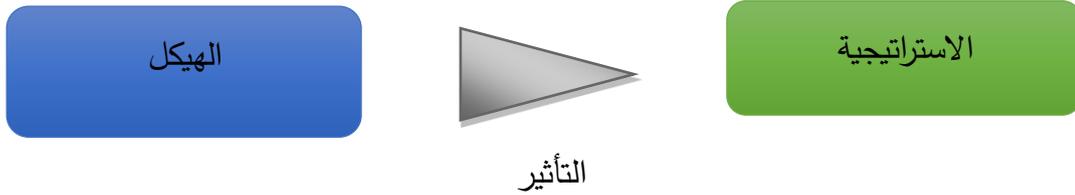
³3- تعمو عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالي (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 163.

ويرى أيضا فريدريكسون (Fredrikson) إن الاستراتيجية تتبع الهيكل وهي نظرة مخالفة لدراسة شولدر حيث انه بسبب تأثير الهيكل على صياغة المشاريع الاستراتيجية يمكن افتراض بان الهيكل يؤثر على استراتيجية حيث بإمكانهم أن يعيق أو يحفز وهذا ما أكد عليه أيضا ميلير (Miller) بافتراض أن التعديل في الأبعاد الاستراتيجية يصاحبه تغيير هيكل وبيئي، وجاء روبنز (Robbins) وأكد هذا التوجه¹. وسرعه على شكل سؤال طرح فيه إذا كان الهيكل التنظيمي يحدد الاستراتيجية؟ وطرح أيضا قناعته في الامكانية المنطقية لذلك، بحيث عندما يكون الهيكل التنظيمي المتعدد التقسيمات، فلا بد من تعديل وتطوير الاستراتيجية وجعله هيكلًا قابلاً للتنفيذ².

وعند اختلاف وجهات النظر والانتقادات الموجهة بين المؤيدين، وطرح المضاد، فإن كل من موش (Musche) وأنصوف (Ansoff) يرون أن الهيكل يؤثر على اختيار الاستراتيجية³.

من خلال ما سبق يمكن توضيح تأثير الهيكل على الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل (7.3): تأثير الهيكل على استراتيجية المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3.2.3. علاقة تبادلية بين الهيكل والاستراتيجية

عند كل من روجر سبير (Roger Spear) ومارتن لاكيت (Martin Lacket) على وجود علاقة بين استراتيجية الهيكل باعتبارها أكثر تعقيدا بغض النظر على أنها علاقة المتغير التابع والمستقل وبالتالي وجود تأثير متبادل بين كل منهما ومع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الأخرى سواء داخلية أو خارجية، وقد أوضح

¹ -بوهلال فاطمة وآخرون (2018)، مرجع سبق ذكره، ص124.

² - عادل عباس عبد حسين (2005)، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء _ العراق، ص79.

³ -أوشاش فؤاد (2011)، مرجع سبق ذكره، ص95.

كل منجيسك (Gersick) وتوشما (Tushna) ورومانيلي (Romanelli)، اي يقود كل منهما الآخر في كل مرحلة من دورة حياة المنظمات¹.

وأكد أيضا بيديان (bedeian) على أن طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية هي تبادلية وتكاملية بعد سلسلة البحوث التي تتبناها كل من ميلي، سنو (Miles, Snow) في أن الهيكل يؤثر على استراتيجية والاستراتيجية تؤثر على الهيكل².

وما يجب التأكد عليها في هذا التوجه هو التفاعل الحاصل بين كل منهما حيث يتم إعداد وصياغة هيكل مناسب على أساس استراتيجية القائمة وبطريقة أخرى يجب إن تكون الهيكل مولدة الاستراتيجيات أكثر دقة في مستقبل المنظمات، مما يسمح للمنظمات بوضع أهداف تتماشى مع موارد وإمكانيات المنظمة فعندما تكون لها استراتيجية جديدة من أن يصاحبها تعديل في الهيكل من أجل تطبيقها، وفي مقابل هذا عند إعداد استراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي، فكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يحدثان في آن واحد.

مما سبق يمكن القول إن الاستراتيجية تعادل بين المحددات والعوامل الرئيسية للهيكل التنظيمي في حين يساهم هذا الأخير في تحقيق الأهداف والخطط بموضوعه في الاستراتيجية، مما ينتج علاقة التأثير والتأثر بينهما، فيتوجب على الاستراتيجية اعتماد هذا التوجه لأنه أكثر واقعية خاصة وأنه من المعلوم أن هيكل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة لها³.

من خلال ما سبق يمكن توضيح هذا تأثير المتبادل في الشكل التالي:

الشكل (8.3): العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبان.

¹ بوهلال فاطمة (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² علاء الدين خبابة (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ قوارية بشير (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3.3. علاقة التخطيط الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي بالهيكل

تعمل منظمة الأعمال على تعزيز الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية، وانتقاء الخيار الأفضل له وكذل تلجأ لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التناسب مع الهيكل التنظيمي وتحقيق تناسق مع الهيكل التنظيمي، فينتج عنه انسجام ويخلف استجابة متبادلة لكافة المتغيرات الحاصلة ليضمن تحقيق كل الخطط والبرامج والوصول للأهداف المسطرة.

1.3.3. الهيكل كمحدد لعملية التخطيط الاستراتيجي

عند دراسة طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي، أشار شاندر (Chandler) الى ان إعداد مخطط استراتيجي وصياغته يكون انطلاقا من وسط الهيكل التنظيمي للمنظمة على يد مجموعة من المدراء أو خلية متخصصة أو شخص مهمته التفكير على مدى بعيد، واتفق هذا الباحث مع عدد من الكتاب أن صياغة مخطط استراتيجي يتطلب بذل جهودات كبيرة، كما أشار ويك (Week) إلى أن أكثر النتائج رواجاً هي أن قلة من الأشخاص يخططون حتى في الحالات التي تتوفر فيها الفرصة وتكون متاحة.

ويعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الخصائص الهيكلية، وكذلك تصرف الإدارة العامة الذي لا يقلل من جهودات القائمين بعملية التخطيط. كما يفرض تطور التخطيط استراتيجي على الإدارة العامة مجموعة من الأدوار، وذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

- الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل صريح، مما يوجه مستقبل المؤسسة نحو الأفضل؛
- العمل على تحديد الأهداف والمهام بشكل واضح والعمل على تحقيقها؛
- الواقعية بتخطيط وتجنب التفاؤل.

وتؤثر سياسة الاتصالات التي تعتمدها المنظمة على عملياتها الاستراتيجية، فإن كانت هذه السياسة تقوم على تدنية الاتصالات وحربتها بين مختلف المستويات، ونقل المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي فإن ذلك سيحرم الإدارة العامة من الإضافات والأفكار الجديدة التي تتميز بالأهمية عند صياغة وإعداد إستراتيجية، أما إذا كانت داعمة لسياسة الاتصالات فإن ذلك سيوصلها إلى غاية تغيير الأهداف الأساسية وهذا نتيجة لدعمها وتقبلها للتغيير، بشكل آخر يمكن القول أن الإدارة العامة تملك ميكانيزمات هيكلية

تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي وكيفية سيره وتطوره بالمنظمة، ويتضح أنها تملك القدرة على الهيكل قبل إدخال التخطيط الاستراتيجي¹.

1.1.3.3. خصائص الهيكل وأثارها على التخطيط الاستراتيجي

عندما تعتمد الإدارة بصفة كبيرة على اللامركزية فإنها تقوم بالتنازل على سلطة اتخاذها للقرارات بصفة واسعة ونقلها لمختلف أقسام المؤسسة، في هذه الحالة لا تتم عملية التخطيط الاستراتيجي من طرف الإدارة العامة، ولا من طرف الأقسام، وهنا ستجد نفسها أمام مجموعة من المخططات الاستراتيجية الفرعية والشاملة التي تنتج من التحام هذه الاستراتيجيات الفرعية المتناسقة، فالاستراتيجية الشاملة للمنظمة ستصبح نتيجة طبيعية الهيكل المعتمد فيها، أما إذا تبنت المؤسسة في عملية تنظيمها درجة عالية من المركزية، فإن ذلك سينقص من دعم المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للاستراتيجية، ومنه إيجاد صعوبة في عملية تنفيذها.

ويصعب على المؤسسة إدخال التخطيط استراتيجي أو تطويره، فقد يفشل في حالة ما إذا كانت لا تمتلك عددا كافيا من المدراء ذوي الكفاءات العالية، وتطويره يؤدي لمواجهة صعوبات عديدة تفرضها طبيعة الهيكل التنظيمي².

2.3.3. أثر الخيار الاستراتيجي وعلاقته بتصميم الهيكل التنظيمي

إن الأداء الفعال للمنظمة ينعكس إيجابيا على حالة نجاحها في تحقيق رسالة وأهدافها، عكس الأداء الغير فعال الذي يكون نتيجة اعتمادها على خيار استراتيجي غير مناسب مع البيئة المحيطة فهو يلعب دور هاما في تحقيق ما تسعى إليه وكذلك له تأثير على هيكلها التنظيمي وخصائصه.

حيث شغل موضوع العلاقة بين الخيار الاستراتيجي وأداء المنظمة تفكير من الباحثين في الكتابات الاستراتيجية، وذلك لقلتها، والتباين في عرض نتائجها بين مجموعة من البحوث التي تؤكد، وأخرى تنفي التأثير الإيجابي بينهما.

ويعد الخيار الاستراتيجي بمثابة همزة وصل بين ما ترغب المنظمة في تحقيقه عبر ما اختارته من بين البدائل وما وضعته من هيكل، والنتاج التي تحدد الأداء مستويات متفاوتة.

¹ فرحات غول، جليد ياسين(2015)، مرجع سبق ذكره، ص4.

² _____، مرجع سبق ذكره، ص5.

كما يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة على فعالية المنظمات، ونظراً لأنه ذات علاقة تفاعلية تكاملية مع الخيار الاستراتيجي فإنه لا بد من هذا الأخير الاستجابة لمتطلبات الهيكل التنظيمي ومختلف التغيرات التي تطرأ عليه، وبالمقابل فإن الهيكل المرن لا بد من أن يكون له القدرة على أن يتكيف مع الاستراتيجية لنسجم معها، بالمفهوم البسيط يعني أن الاستراتيجية والهيكل لا بد من انسجامهما مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية واحتوائها، وكذلك مع البيئة الداخلية ومتغيراتها وتفاعل مع متطلباتها¹.

ولنجاح الخيار الاستراتيجي في المنظمة فإنها تحتاج لهيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال وكفء، باعتبارها عنصر هام من مكونات البيئة الداخلية التي تستفيد منها المنظمة أفضل أداء تحقق جملة من القدرات التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة².

وأكد أيضاً مجموعة من الكتاب والباحثين على أن الخيار الاستراتيجي يعتبر من العوامل الرئيسية والمتغيرات التي نالت إعجابهم، فهو يساهم بشكل مباشر في تصميم الهيكل التنظيمي نظراً لأهميتها الكبيرة وفعاليتها، ويتم إنشاء منظمة الأعمال مهما كان طبيعة العمل والنشاط الذي تزاوله لتحقيق مجموعة من الأهداف المعينة التي وضعت من أجلها، وقبل قيامها بعملية تصميم الهيكل الخاص بها لا بد منها أن تنطلق بوضع استراتيجية مناسبة يتم على ضوئها تنفيذ كل الإجراءات والسياسات الموضوع باستخدام الموارد المتاحة والوسائل الموجودة بها³.

3.3.3. التطابق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فعالية المنظمة

تقع عملية خلق تطابق والتوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على رأس وكاهل الإدارة العليا التي تعمل على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي فهي المسؤول الوحيد على تعديل وتغيير تركيبة الهيكل التنظيمي الخاص بها، كما أن لها القدرة على التغيير في الخيار الاستراتيجي. ولتحديد درجة ملائمة الهيكل للخيار الاستراتيجي، وتحديد أي تغيير فيه هو واجب أساسي واختصاصي يعود على من يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ علاء الدين خبابة(2016)، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

² شروق محمد العلاوي (2014)، أثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الإستخراجية في الأردن رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة_الأردن، ص 1.

³ شاكر تركي، الأمين إسماعيل (2001)، التطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص 65.

وبما أن الهيكل التنظيمي وسيلة تربط بين مهام وأنشطة المنظمة ومواردها المختلفة مع بعضها، فلا بد من أن يكون إعداده وتصميمه بناء على متطلبات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، من هنا يتبين أن للهيكل التنظيمي فعالية غير متساوية في نجاح الاستراتيجية عند تطبيقها، إذ أن هناك مجموعة من الهياكل ذات كفاءة أكثر من الأخرى.

وتتوقف مدى درجة التطابق بين كل من الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي على العديد من العوامل الموقفية، وتشير كل البحوث التي أجريت على أن الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي لا بد أن يركز على الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة وبيئتها الخارجية والمنظمات الناجحة التي تحقق ميزة التنافسية وفعالية كبيرة في خلق التوافق الاستراتيجي بين الهيكل والخيار¹.

و يقتضى التعرض في هذا الصدد لبعض الموضوعات الأساسية التي تتناول عملية التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في ما يلي:

*أثر مراحل دورة حياة المنظمة على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

ان قضية التغير التي تطبقها المنظمات تعد القضية الاستراتيجية الأولى التي تواجهها عند مرورها بمختلف مراحل دورة حياتها، فعند بدء المنظمات في عملية التوسع والنمو بالمجال الذي تنشط فيه، فإنها تدخل مجموعة ميادين مختلفة ومتنوعة من الأعمال، ويبدأ حجمها في النمو على زيادة مصادرها سواء المواد الأولية، أو موارد مالية والأفراد وحاجتها الماسة لذلك تزيد مواردها المالية (مبيعات، حصة سوق، هامش الربح).

ومجموعة المراحل التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها تؤثر على درجة التطابق والتوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، حيث أن عملية تطبيق الخيار الاستراتيجي تتوقف على المرحلة التي توجد بها المنظمة، وبالتالي فإن كل مرحلة سوف تؤثر على الاستراتيجية التي تواجهها عند تطبيق الخيار الذي تم انتهاجه من بين البدائل الأخرى، ومراحل المنظمات تكمن في:

• **مرحلة التأسيس:** في هذه المرحلة يكون الهيكل التنظيمي غير رسمي والمنظمة لا تقبل أي نوع

من المخاطرة وعدد العاملين فيها صغير ودرجة التركيز فيها تكون عالية².

¹ شاكركي، الأمين إسماعيل (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² _____، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تسعى المنظمة للتوسع، وزيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكبر وذلك من خلال إدخال أفكار جديدة وتنمية المنتجات والتوسع في الاستثمار من خلال الاستراتيجيات المتبعة.
- **مرحلة النضج:** تسعى المنظمات جاهدة للمحافظة على بقائها واستمرارها، وذلك من خلال إجراء تحسينات على منتجاتها فهنا تصبح تتصف بالثبات والتخصص وكذلك تخفيض التكاليف مما يتوجب عليها تحسين الإنتاجية.
- **مرحلة الانحطاط:** عند عجز المنظمات على التكيف مع البيئة وعدم استجابة هيكلها التنظيمي مع المستجدات الحاصلة وتوافقه مع الاستراتيجيات، فإن هذا سيشبب في توجيهها للانحدار أو الزوال.

*أثر بعض العوامل الخارجية على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

إن المنظمة لا تقوم بتقييم مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي اختارتها دون الأخذ بعين الاعتبار لدرجة التعقيد التي تكمن في البيئة الخارجية، وكذلك معدل التغيير، ودرجة التعقيد، تشير لجملة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها مثل (متغيرات اقتصادية، سياسية، قانونية) بينما درجة التغيير تشير لدرجة التنبؤ الممكنة وكذلك معدل التكرار لهذا التغيير بناء على هذا فالبيئة الخارجية تصنف إلى:

- **البيئة التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد:** تحمل هذه البيئة مجموعة من المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على عمل المنظمة، نظرا لتميزها بالديناميكية والتغير السريع حدوثها بشكل متكرر خلال فترات زمنية قصيرة، نتيجة للتقدم التكنولوجي متسارع، فالهيكل التنظيمي هنا يكون يتميز بالمرونة والدرجة العالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات والهيكل الأمثل هنا هو الهيكل التنظيمي العضوي¹؛
- **البيئة التي تتصف بدرجة عالية من التأكد:** يوجد بهذه البيئة عدد قليل من المتغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة، وعمليات التنبؤ بها تكون سهلة نظرا لتكرارها في عدة فترات متباعدة نسبيا والهيكل التنظيمي هنا يكون ميكانيكي ويتصف بالبيروقراطية، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات.

¹ شاكركي، الأمين إسماعيل (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 64.

*أثر بعض العوامل الداخلية على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

يوجد العديد من العوامل الداخلية المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الملائم للاستراتيجية المختارة في المنظمة، وهذه العوامل تؤثر على إعداد الهيكل بحيث تحدد شكله وطبيعته لخدمة الاستراتيجية المختارة إذ لا يوجد هيكل واحد من حيث عدد مستويات، وطول وقصر خطوط الاتصال. ولتحديد هيكل تنظيمي ملائم للاستراتيجية لا بد من يرتبط بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحديده نظرا لأن ظروف كل منظمة تختلف عن الأخرى وتتلخص هذه العوامل فيما يلي¹:

- **حجم المنظمة:** يختلف حجم الهيكل في المنظمة، بحيث عندما يكون الحجم صغير والنشاط غير واسع يصعب وضع هيكل تنظيمي كبير نظرا لصعوبة تقسيم الأنشطة لأنشطة فرعية ووضع مدراء يترأسونها، أما عندما يكون حجم منظمة كبير فذلك يتطلب وجود هيكل قادر على تنفيذ العمل وحجم النشاط الواسع.
- **طبيعة عمل المنظمة:** تختلف طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمات فيما تقوم بإنتاجه، حيث يتوجب منها أن تشكل مجموعة من الأدوات المتنوعة وخطوط الإنتاج، فالتنوع يتطلب هيكل تنظيمي واسع وكبير وهذا ليس بالضرورة أن ينطبق على المنظمات التي تقدم منتج واحد فقط تكون لها هياكل كبيرة نتيجة قيامها بتوسيع منتجاتها وخدماتها.
- **توزيع الجغرافي:** يتطلب تصميم هيكل تنظيمي مختلف ليشمل كل الأدوات في مختلف المناطق عندما تتوسع المنظمات في منتجاتها وخدماتها وعندما تستهدف عملاء جدد ومناطق جديدة وبالتالي تعمل على تشكيل وحدات وأقسام في تلك المناطق تكون جديدة.

¹ شاكركي، الأمين إسماعيل (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم دراسته فإنه يمكن القول أن عدم التخطيط هو التخطيط للفشل في حد ذاته، وبالتالي لا بد من المنظمة وضع خيارات واستراتيجيات تساهم بشكل مباشر في التأثير على الهيكل التنظيمي، ومن جهة أخرى تتأثر بالهيكل التي تقوم بصياغتها، وتعتبر أداة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها ورفعها ونظرا لهذا التأثير يجب التأكيد على التفاعل والتبادل الموجود بينهما، وعند القيام بعملية تعديل أو تطوير في الاستراتيجية لابد من القيام بتغييرات على الهيكل المعتمد.

ويمكن القول من خلال ما سبق أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي واستراتيجية تصلح لجميع المنظمات، وإنما لكل مؤسسة نمط ونوع معين تقوم به يكون قادر على الاستجابة للمتغيرات المحيطة والمستجدات سواء الداخلية منها أو الخارجية.



النازحة العامة

الخاتمة العامة

نظرا للتغيرات المفاجئة التي تقع على عاتق منظمات الأعمال في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية جعلها تواجه مجموعة من الصعوبات وبشكل مستمر. مما قد يفقدها القدرة على التكيف مع البيئة، وقد يؤدي أو يؤول بها للتلاشي.

لذا لا بد منها أن تضع حدا لهذه التغيرات، وذلك من خلال المحاولة والعمل على التكيف والتجديد المستمر. سواء في التقنيات المستعملة أو في الأساليب المتبناة، وكذلك تبني استراتيجيات شاملة وهيكل تنظيمي ملائم يسهل عليها اتخاذ القرارات اللازمة عندما يتطلب الأمر ذلك في إحداث تغيير.

تبعا لما تم عرضه وتقديمه، يتجلى اهتمام هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية وذلك عبر توضيح وجهة نظر الباحثين في كل من تعريف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وكذا التطرق لمختلف العوامل المؤثرة على تصميمه. علاوة على قياس مدى تأثير هذه العلاقة على فاعلية المنظمات وأي غياب لهذه العلاقة يؤدي لانخفاض مستوى أداء المنظمات، إذ لا بد من وجود علاقة تأثير وتأثر مع الأخذ بعين الاعتبار للعلاقة التبادلية.

والمحصلة هي التي تم التأكيد على وجود علاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أعلى فعالية وأداء بالنسبة للمنظمات التي تعمل في إطار التوافق بين هذين المتغيرين.

النتائج

على ضوء ما عرض من معلومات وبيانات وما صاحبها من شروحات وتحاليل، فإنه تم التوصل الى النتائج الموجزة كالتالي:

- تعدد الآراء من قبل الباحثين ووجهات النظر في إعطاء مفهوم موحد لكل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- يتم صياغة هيكل تنظيمي ملائم مع الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- يتم صياغة الاستراتيجية على أساس الأهداف العامة للمنظمة.
- تحدد الاستراتيجية المسار الذي ستسلكه المنظمة وتصل إليه بكفاءة وفعالية، إذا ما تم تطبيقها كما هو مخطط.
- لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح أن يكون في جميع المنظمات، إذ أن كل منظمة تتبنى هيكل يتوافق مع استراتيجيتها وأهدافها.

• عند اعتماد المنظمة على العمل في إطار العلاقة بهيكل منظمة واستراتيجيتها، فإنها ستحقق مستوى عالي من الأداء.

• العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل هي علاقة تبادلية وتفاعلية بحيث كل منهما يؤثر على الآخر ويحقق التوافق بينهما مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المقترحات

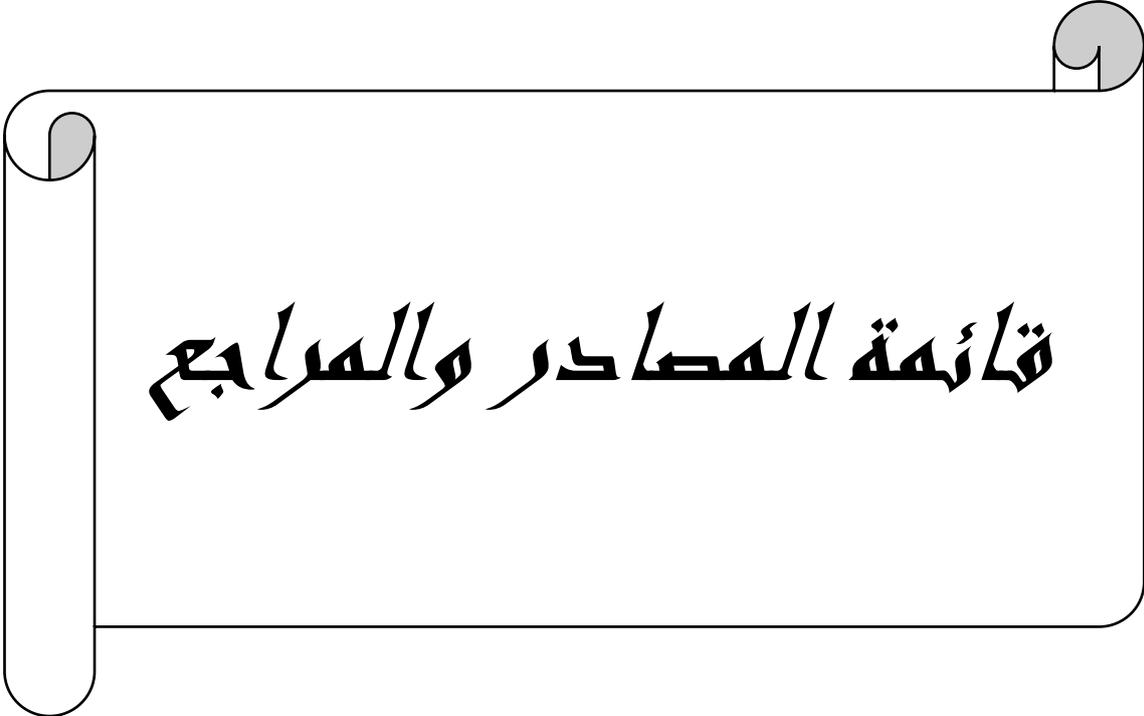
على ضوء النتائج السابقة يوصى بما يلي:

- ضرورة المواءمة بين متغير الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ضرورة استمرار المؤسسات بتبني عملية التغيير على الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحاصلة وتوفير كل المستلزمات المالية والمادية.
- إعطاء مثل هذه الدراسات الأهمية الكافية وتشجيع الباحثين على القيام بدراسات مماثلة.
- العمل على تحقيق المواءمة والانسجام بين كل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لأن ذلك يساهم في التخفيف من جوانب ضعف أداء المنظمة.
- أهمية قيام المنظمة بتعديل استراتيجياتها وفقا لمتطلبات البيئة التي تعمل بها.

آفاق الدراسة

من خلال ما تم عرضه في دراستنا لموضوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها في هذا البحث الذي يعد ذو أهمية كبيرة. يمكن اقتراح بعض المواضيع للبحث أملا في أن تلفت أنظار الباحثين وتأخذ بعين الاعتبار ليتم علاجها:

- تعزيز الدراسة في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الفعالية لمنظمات الأعمال.
- دراسة التوافق بين كل من العلاقات الرسمية والغير رسمية مع الهيكل التنظيمي ومساهمتها في تطوير المنظمات.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد بن مويزة (2013)، إعداد استراتيجية التسويق وتنفيذها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة.
2. أحمد ماهر (2017)، نظرية التنظيم_ماضي، حاضر، مستقبل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، بدون طبعة.
3. أسامة خيرى (2014)، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.
4. بوهلال فاطمة وآخرون (2018)، التوافق بين استراتيجي والهيكل تنظيمي وعلاقته بفاعلية منظمات، دار وراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة.
5. ثابت عبد الرحمن، إدريس (2005)، إدارة أعمال_نظريات ونماذج تطبيقية، دار الجمعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، بدون طبعة.
6. جيمس إيفان، جيمس دين (2009)، الجودة الشاملة للإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، القاهرة-مصر بدون طبعة.
7. حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان_الأردن، بدون طبعة.
8. حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات-المنظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن.
9. حسين حريم (2009)، إدارة المنظمات، المنظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة 02.
10. حسين حريم (2010م)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 02.
11. حسين محمد حريم(2006)، تصميم المنظمة_هيكل تنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 03.
12. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة.
13. خضر مصباح إسماعيل الطيبي (2018)، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة.
14. خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود (2009)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 04.
15. رفيقة حروش(2013)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة.
16. رفيقه حروش (2013)، الاقتصاد وتسيير المؤسسات، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان-الجزائر، الطبعة 01.
17. زاهد عبد الرحيم عاطف(2009)، هيكلية المنظمات_ الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01.
18. زاهر عبد الرحيم عاطف (2009)، هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.
19. زكية مقري، نعيمة يحيوي (2015)، التسويق الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.
20. سعد غالب ياسين (1998)، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 01.
21. شارلزهل، جاريت جونز (2001)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض السعودية بدون طبعة.
22. طارق طه (2007)، التنظيم، النظريات-الهيكل التطبيقات، دار الجامعة الجديد للنشر الإسكندرية-مصر، الطبعة 01.

23. طاهر محسن منصور، نعمة الناس الخفاجي (2014)، نظرية المنظمة -مدخل العمليات دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان-الأردن، بدون طبعة.
24. عامر الكبيسي (2006)، التصميم التنظيمي، دار الرضا للنشر سوريا، الطبعة 01 .
25. عبد العزيز صالح بين حبتور (2004)، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة 01.
26. عبد الله جوهر (2014)، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة.
27. عزيزة بن سمية (2017)، اقتصاد المؤسسة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن الطبعة 01.
28. عزيزة بن سمية (2017)، اقتصاد المؤسسة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن الطبعة 01.
29. على فرحان طالب وآخرون (2018)، الإدارة الإستراتيجية الريادية الإدراكية والإستراتيجية السلوكية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.
30. على مصيلحي شريف وآخرون (2013)، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، بدون طبعة.
31. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، بدون طبعة.
32. غزال حياة (2018)، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغير تنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون طبعة.
33. فاروق عبدة فلييه، محمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.
34. مجد صقور، رعد الصرن (2018)، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، ب ط.
35. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2019)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع مصر، الطبعة 01.
36. محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة 03.
37. محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 03.
38. محمد يوسف القاضي (2015)، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة 01.
39. مصطفى محمود أبو بكر (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، بدون طبعة.
40. موسى اللوزي (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 1.
41. مؤيد سالم (2019)، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والتوزيع الامارات الطبعة 01.
42. مؤيد سعيد سالم (2008)، نظرية المنظمة-هيكل تصميم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 03.
43. مؤيد سعيد سالم (2016)، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع الطبعة 01.
44. نادر أبو شيخة (2011)، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة 01.
45. نايف جابري (2013)، الإدارة الإستراتيجية في المنشأة الصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة.
46. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي (2009)، نظرية المنظمة مدخل تصميم، دار اليازوري العلمة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01.

ب. المجالات

47. ابراهيم عبد السلام، احمد عبد مطلب (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، المجلد 00، العدد 50.
48. اسماء صبحي ابراهيم عبد الرؤوف (2019)، التخطيط الاستراتيجي في صنع السياسات السكانية، مجلة العربية للأدب والدراسات النسائية، المجلد 03، العدد 15.
49. أسيل وريجات، بيسان ابوراس (2020)، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العامة في مدينة دورا، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف-الجزائر، المجلد 04، العدد 05.
50. إلهام منصوري، كمال منصوري (2018)، دور الموازنة بين الاستراتيجية والأبحاث، مجلة عربية في علوم إنسانية واجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 03.
51. إلهام منصوري، منصور كمال (2014)، الموازنة بين إستراتيجية والهيكل التنظيمي مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، المجلد 00، العدد 16.
52. أمال عبدي، مراد كواشي (2021)، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة المجلد 07، العدد 01.
53. إياد طاهر محمد، مهند طلب حميد (2014)، تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79.
54. ايمن حسن الديراوي (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى بغزة-فلسطين، المجلد 04، العدد 02.
55. بتغة صونية، فراحتية العيد (2021)، دور اليقظة الإستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي، جامعة مسيلة-الجزائر المجلد 07، العدد 03.
56. بخليلي محمد الامين، شلالى عبد القادر (2019)، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة المشكلة في الاقتصاد والتنمية والقانون، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة_الجزائر المجلد 05، العدد 09.
57. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس (2016)، أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي، مجلة أهل البيت، المجلد 00، العدد 19.
58. بهاء عدنان السعيري، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مجلة الكوفة، جامعة الكوفة، كلية القانون، المجلد 00 العدد 15.
59. بهجة بن حمدان، كمال حوشين (2022)، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02.
60. بهجة بن حمدان، كمال دوشين (2021)، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة المعارف، جامعة بومرداس_الجزائر، المجلد 16، العدد 02.
61. بوزيان راضية، (2018) الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشادلي بن جديد الطارف-الجزائر، المجلد 08، العدد 01.

62. بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة(2016)، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر-الجزائر، المجلد 00، العدد 07.
63. حسان ثابت الخشاب(2011)، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل أنموذج تقويم مقترح، مجلة التنمية الراقدين جامعة موصل، المجلد00، العدد111.
64. حسن خليل عبد القادر (2019)، واقع تخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلدية الفلسطينية مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-الجزائر، المجلد 20، العدد 2.
65. حسن عليان لهرامشة (2014)، أهمية اشتراك موظفين في منظمة الأعمال في تخطيط الاستراتيجي، جامعة زرقاء الأردنية، المجلد 05، العدد 01.
66. حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي(2006)، أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمان_الأردن، المجلد 08، العدد 01.
67. حنان شعبان (2017)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاعلامية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة الجزائر 3-الجزائر، المجلد 00، عدد 01.
68. رضا بن محمود المثاني، استراتيجية الاتصال واستراتيجية المؤسسة، مجلة بحوث العلاقات العامة، الشرق الأوسط المجلد (00)، العدد 08، جامعة البحرين، كلية الآداب.
69. رمزي عقلة الرواشدة (2016)، الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الأردنية-الأردن، المجلد 00، العدد 19.
70. سقي يوسف (2019)، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، مخبر الأنساق جامعة وهران 5، محمد بن أحمد، الجزائر، المجلد00، العدد12.
71. صكوشي أحمد، مجدل الخنساء (2019)، ريادة الاعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ، البلدية 2-الجزائر، جامعة لونيبي علي، المجلد 08، العدد1.
72. عامر الحاج (2017)، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، المجلد 0، العدد 47.
73. علاء الدين خبابة(2016)، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1_ الجزائر، المجلد00، العدد05.
74. العنثري محمد علي وآخرون(2021)، أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تنمية وتحسين مستوى المردود الرياضي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف للعلوم والتكنولوجيا، وهران-الجزائر، المجلد 4، العدد 07.
75. مصطفى سحنوني، لطفي دنبري (2022)، العلاقة التكاملية بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، جامعة لونيبي علي، العدد01.
76. منال عبد سلام الناعب، مفتاح محمد عمار (2017)، علاقة الهيكل التنظيمي بتطبيق إستراتيجية منظمة، مجلة الأستاذ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، المجلد 00، العدد19.
77. نبيل محمد سليم (2018)، الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي، مجلة الدراسات الدولية والإستراتيجية، جامعة بغداد المجلد(00)، العدد 77.

78. هادي عبد الوهاب الأبرو، وسام بدر كاظم (2016) دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، المجلد 38، العدد 01.
79. وجيه محمد السيد سلامة (2018)، دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية، المجلد 15 العدد 02.

ت_ رسائل الدكتوراه:

80. بوهلال فاطيمة (2016)، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمات، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر_الجزائر.
81. حسان بوعباية (2014)، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات وعدم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية جامعة مسيلة-الجزائر.
82. عبد الكريم قاسم مناع (2012)، تقييم دور الإدارة العليا في تحقيق التناغم بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في قطاعي الاتصالات والبنوك، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان -الأردن.
83. عطية بن صالح طاوي (2011)، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في منظمات العامة بالمنظمة الشرقية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية_السودان.
84. مالكي محمد (2020)، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علوم تسيير مقاولاتية، جامعة أحمد دراية، الجزائر-أدرار.
85. محمد سلطان ماجد علي محاسنة (2007)، تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا عمان-الأردن.
86. مالكي محمد (2020)، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علوم تسيير مقاولاتية، جامعة أحمد دراية، الجزائر-أدرار.

ج. رسائل الماجستير:

86. أو شاش فؤاد (2011)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر 3-الجزائر.
87. بلغول سنوسي (2012)، ادماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-الجزائر.
88. بلغول سنوسي (2012)، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم - الجزائر.
89. حسن حسين عقيل (2006)، تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فعالية المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
90. سوما على سليطين (2007)، الادارة الإستراتيجية وأثارها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال في كلية الاقتصاد، جامعة تشرين_سوريا.
91. شاکر ترکی، الأمين إسماعيل (2001)، التطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت الأردن.

92. شروق محمد العلاوي (2014)، أثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الإستخراجية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة عامة جامعة مؤتة_الأردن.
93. صفاء حسن محمد رضوان (2015)، أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
94. صونيا كيلاني (2007)، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
95. عادل عباس عبد حسين (2005)، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء العراق.
96. عباس سمير (2008)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير(غير منشورة) تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر.
97. عبد الكريم على ناصر العمري (2014)، خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في جامعة ذمار حتى عام 2030، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة وتخطيط تربوي، قسم علوم تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة ذمار.
98. علم الدين عبد الله صالح إبراهيم (2011)، التخطيط الاستراتيجي القومي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
99. علي محمد حسين كشير (2016) أثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية-السودان.
100. عمر تيمجدين (2013)، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر.
101. فرسان محمود خليفة(2021)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس-فلسطين.
102. قوارية بلشير(2014)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التسيير وإدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة-الجزائر.
103. لؤي صبحي دحبور (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.
104. لؤي صبحي دحبور (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
105. ميرنا أبو نجم (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية-سوريا.
106. ميساء جمال خالد جلامنة (2014)، أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص الإدارة العامة، الجامعة الأردنية-الأردن.
107. نويزي مجدي (2019)، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علوم التسيير وإدارة المنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.

د. المواقع الالكترونية:

108. محمد حمدي عبد الرحمان سالم (2023)، التخطيط الاستراتيجي لتعليم الصناعي بشمال سيناء في ضوء متطلبات التنمية المحلية <https://www.noor-book.com> تمت الزيارة (2022/05/11).

ثانيا: المراجع الأجنبية

109. hazemahmedfirwana (2021), **the role of strzategie planning in crisis management at the gazamonistry of health**, revue algérienned'economie et gestion, vol (15) / n (12).

110. Hathamabdulbrazz, **developementoproposied system of organization, structure tomanagement multi construction projects**, journal of engineering, engineering collage– baghdad université, volume 20, number 08.

الملخص:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة متبادلة بين كل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية حيث يمكن أن يكون التفاعل بينهما في كلتا الاتجاهين، فمن جهة يصح القول أن الاستراتيجية تؤثر على الهيكل، ومن جهة أخرى فإن الاستراتيجية تتأثر بالهيكل، حيث يتم إعداد هيكل تنظيمي خاص بالمنظمة وبطريقة أخرى فإن هذا الأخير يسمح بتوليد إستراتيجيات تكون دقيقة، وبالتالي تسمح للمنظمة بوضع أهداف تتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة، فينتج هنا تأثير متبادل وتفاعل بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية - الهيكل التنظيمي - الخيار الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي _ العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

Résumé :

Grâce à cette étude, il a été constaté qu'il existe une relation réciproque entre la structure organisationnelle et la stratégie, où l'interaction entre eux peut être dans les deux sens. Dans l'organisation, d'une autre manière, cette dernière permet la génération de stratégies qui sont précises, et permettent ainsi à l'organisation de fixer des objectifs en fonction des capacités et des ressources disponibles, ce qui entraîne une influence mutuelle et une interaction entre les deux variables.

Mots clés : stratégie - structure organisationnelle - choix stratégique - planification stratégique - relation entre stratégie et structure organisationnelle.

Abstract:

Through this study, it was found that there is a reciprocal relationship between both the organizational structure and the strategy, where the interaction between them can be in both directions. In the organization, in another way, the latter allows the generation of strategies that are accurate, and thus allow the organization to set goals in line with the available capabilities and resources, resulting in a mutual influence and interaction between the two variables.

Keywords: strategy - organizational structure - strategic choice - strategic planning the relationship between strategy and organizational structure.

