



الموضوع

أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المادة المستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

حجازي اسماعيل

إعداد الطلبة:

شريط عبلة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO- GSO/2013
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾
(سورة المجادلة: الآية 11)

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾
(سورة الزمر: الآية 9)

صدق الله العظيم

إهداء

الهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب
الجنة إلا برويتك

إلى والديّ الكريمين أمدهما الله الصحة والعافية

إلى كل من أعطانني من وقته ... فقد وفر من وقتي

إلى كل من صبر وتحمل من أجلي... فقد زاد من صبري

إلى كل من ساعدني وساندني... فقد سهل ذلك عليّ إتمام مذكرتي

إليكم جميعاً أهدي عملي

عبد

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِلِّلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ ﴾
(سورة النمل: آية 19)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ صدق رسول

الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقتي آملة منه أن يتقبل مني هذا العمل
ويبارك فيه إن شاء الله.

وأقدم بجزيل الشكر لكل من أمدني بيد المساعدة أو كانت له نية في ذلك ولو
بنصيحة ماهرة تشجعي على العمل وكانت سببا في بعض العزيمة في نفسي للاجتهاد
أكثر ومحاولة تقديم الأفضل قدر المستطاع.

وَأخص بالذكر الأستاذ المشرف حجازي اسماعيل الذي لم يبخل علي بإرشاداته
ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش على

حسن تعاونهم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آيات قرآنية
ب	شكر وتقدير
ج	إهداء
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
المقدمة	
2	تمهيد
3	إشكالية البحث
3	فرضيات البحث
4	نموذج الدراسة
5	أهمية البحث
6	أهداف البحث
6	الدراسات السابقة
17	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي	
19	تمهيد
20	I-1. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته
20	I-1-1. مفهوم الهيكل التنظيمي
23	I-1-2. أهمية الهيكل التنظيمي
23	I-2. خصائص الهيكل التنظيمي وأبعاده
24	I-2-1. خصائص الهيكل التنظيمي
25	I-2-2. أبعاد الهيكل التنظيمي
33	I-3. أنواع الهياكل التنظيمية
33	I-3-1. التنظيم الرسمي
	I-3-2. التنظيم غير الرسمي
	37
40	I-4. أنماط الهياكل التنظيمية
40	I-4-1. الهيكل التنظيمي الآلي

42	I-4-2. الهيكل التنظيمي العضوي
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الإطار المفاهيمي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	
47	تمهيد
48	II-1. مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأنواع القرارات
49	II-1-1. مفهوم عملية اتخاذ القرار
50	II-1-2. أهمية عملية اتخاذ القرار
51	II-1-3. أنواع القرارات
53	II-2. مفهوم القرارات الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها
53	II-2-1. مفهوم القرارات الإستراتيجية
57	II-2-2. أهمية القرارات الإستراتيجية
57	II-2-3. خصائص القرارات الإستراتيجية
61	II-3. أنواع القرارات الإستراتيجية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها
61	II-3-1. أنواع القرارات الإستراتيجية
68	II-3-2. مراحل صنع القرارات الإستراتيجية
69	II-3-3. العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإستراتيجية
71	II-4. أثر الهيكل التنظيمي على عملية القرارات الإستراتيجية
71	II-4-1. أثر الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
72	II-4-2. أثر المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
73	II-4-3. أثر التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
74	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:	
دراسة حالة	
76	تمهيد
77	III-1. تحديد و تعريف ميدان الدراسة
77	III-1-1. التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud
80	III-1-2. أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud
81	III-1-3. الجانب التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud
84	III-2. الإطار المنهجي للبحث

84	III-2-1. منهج البحث
85	III-2-2. مجتمع وعينة البحث
85	III-2-3. أداة البحث
86	III-2-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
86	III-2-5. فحص صدق أداة الدراسة وثباتها
88	III-4. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
88	III-4-1. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية
90	III-3-2. تحليل وتفسير محاور الدراسة
95	III-3-3. اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
103	قائمة المراجع
111	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	مزايا المركزية واللامركزية	28
2-I	مزايا وعيوب التخصص	30
3-I	مقارنة بين نموذج الهيكل الآلي والعضوي	44
1-II	خصائص القرار الاستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي	60
1-III	تشكيلة منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	78
2-III	درجات مقياس ليكرت الخماسي	86
3-III	معاملات الثبات والصدق لمحاول الاستبانة	88
4-III	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	89
5-III	مقياس تحديد مستوى الأهمية	90
6-III	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الهيكل التنظيمي	91
7-III	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	94
8-III	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	95
9-III	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل من الفرضيات الفرعية	96

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للبحث	4
1-I	الهيكل التنظيمي الرأسي (الأفقي)	34
2-I	الهيكل التنظيمي الوظيفي	35
3-I	الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري	36
4-I	الهيكل التنظيمي المصنوعي	37
5-I	النموذج الشخصي للتنظيم غير الرسمي	38
6-I	النموذج الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي	38
7-I	النموذج الوظيفي للتنظيم غير الرسمي	39
8-I	نموذج القوة للتنظيم غير الرسمي	40
1-II	مجال اتخاذ القرار ومسؤولياته	70
1-III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش	81



المقدمة

1. تمهيد

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

وقد ساهمت هذه التطورات في بروز الكثير من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد توجه المنظمة المستقبلية، وكذا عملية اختيار البديل الاستراتيجي لها من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، والقرار الاستراتيجي هنا يمثل أفضل هذه البدائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، لأنه يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة، ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم نتائج ممكنة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها. وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحا إذا استطاعت التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

حيث أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أصبحت تشكل محور مهم في عمليات البحث، نظرا لتنامي أهمية هذه الأخيرة ومحورية دورها في تحقيق النجاح للمنظمات.

ويرتبط أداء عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة بمكونات بيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي بشكل خاص الذي يعد بعدا مهما في رؤية الإدارة المعاصرة، كونه وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء للأعمال والمنظمات الناجحة هي من تستطيع الموازنة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، لأن الهيكل التنظيمي المناسب يضمن اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة.

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

ويعتبر الهيكل التنظيمي عاملا مهما ومؤثرا يجب مراعاته في أداء مختلف الأنشطة المتعلقة بالمنظمة خاصة الإستراتيجية منها والمتعلقة بمستقبلها.

2. إشكالية الدراسة

أ. الإشكالية الرئيسية

إن تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) ذات أهمية من الناحية النظرية وكذا التطبيقية، ويعد تحديد ماهية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من الأمور التي استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال، لأن التوسع في دراسة هذين المتغيرين يثير عددا من التساؤلات بسبب طبيعة وماهية كل منهما وكذا طبيعة العلاقة بينهما .

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة؟

ب. التساؤلات الفرعية

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة ؟
- هل يوجد أثر للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة ؟
- هل يوجد أثر للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة؟

3. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

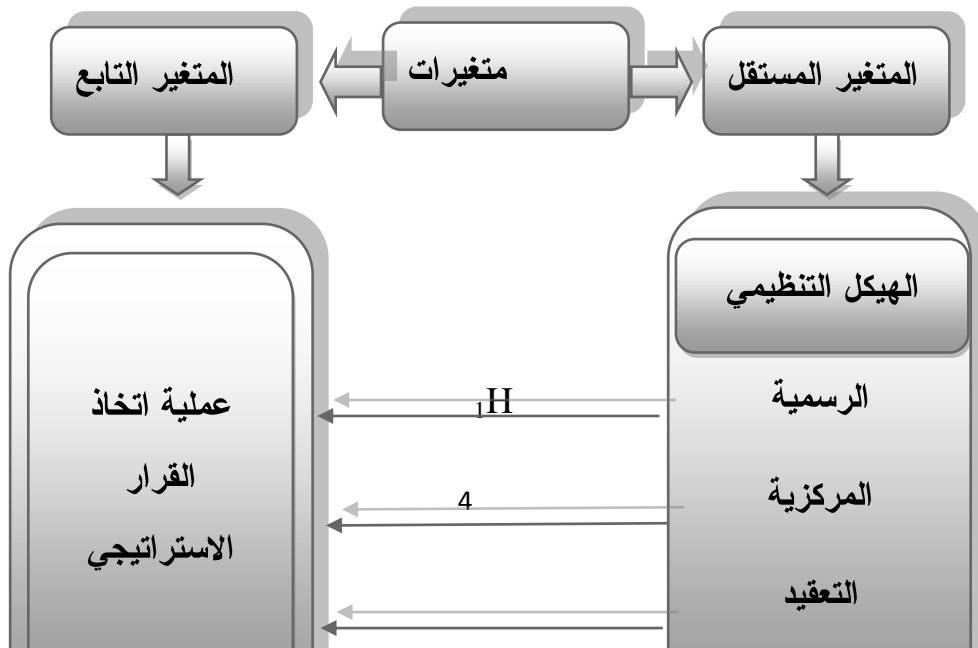
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

4. نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة

*ملاحظة: H تعني فرضية (hypothèse)

الشكل (01): نموذج الدراسة



$2H$ $3H$

المصدر: من إعداد الطالبة

وتتناول هذه الدراسة المصطلحات التالية:

-الهيكل التنظيمي : شبكة من العلاقات والاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية والذي يتم من خلاله توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحديد موقع الإدارات والأقسام والمراكز الرسمية، ونطاق الإشراف بين هذه الإدارات . وقد تم تناوله منظورا إليه من خلال الأبعاد الآتية باعتبارها متغيرات فرعية:

- **الرسمية** : مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء عملهم .
 - **المركزية** : تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد في قمة الهرم التنظيمي .
 - **التعقيد**: درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، أفقيا، عموديا، وجغرافيا.
- القرارات الإستراتيجية**: هي القرارات التي تتعامل مع المستقبل بعيد المدى لكافة أجزاء المنظمة، وتتصف بالندرة، الأهمية، التوجيه.

5. أهمية الدراسة

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الموضوع الذي تتناوله كونها سلطت الضوء على عنصرين بات تأثيرهما كبيرا على المنظمات، فالهيكل التنظيمي هو الآلية التي من خلالها تقوم الإدارة بالتوجيه والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات والإشراف على نشاط المنظمة

لضمان تحقيق أهدافها، كما أن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تمثل تحديد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على المنظمة وهي تتعلق بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والقدرات للتحليل المستقبلي .

وما يزيد أهمية هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، محاولة بذلك إسقاطه على أرض الواقع.

6. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان أثر الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- بيان أثر المتغيرات (المركزية، الرسمية، التعقيد) على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- محاولة تقديم تأطير نظري للهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما.
- محاولة بناء نموذج افتراضي يصف شكل الانسجام والمواءمة بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تسليط الضوء على أهمية التنظيم في أحد أهم مراحل العملية التسييرية ألا وهي عملية اتخاذ القرار.

7. الدراسات السابقة

سوف نتطرق الى عدد من الدراسات التي تناولت كل من الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعليق عليها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

أ. دراسة سعد على الريحان المحمدي بعنوان:

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة.
- محاولة تقديم تحليل للخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة ووفقا لمداخل دراستهما، وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية لها.
- بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، ومن خلاله يقدم الأنموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الفاعلية التنظيمية. وتحديد طبيعة العلاقة بين:
- الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.
- الخيار الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية.

وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى أن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز) إذ تنعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

وقدمت الدراسة توصيات تتعلق بالجانب العملي وأخرى تتعلق بالبحوث المستقبلية، وكان من بين هذه التوصيات، قيام الشركات الصناعية المبحوثة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصص كل شركة، وأجراء التحديث لخطوط إنتاجها لضمان النمو والاستمرار والبقاء في سوق المنافسة. واقترح البحث بأجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة وبذات المقياس المعتمد على شركات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات. الخ بهدف تكوين صورة شاملة عن أمكانية

تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس عراقية عربية نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ب. دراسة: محفوظ أحمد جودة بعنوان:

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، غزة، فلسطين، 2007.

وهدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري يبين مفهوم تمكين العاملين.
- التعرف على الوضع الحالي فيما يتعلق بشعور العاملين بالتمكين في فنادق الخمس نجوم في عمان.
- التعرف على الوضع الحالي فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، الاتصال، التخصص، المعيارية)
- معرفة مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين بالتمكين.
- إدراك مدى وجود اختلافات في شعور العاملين بالتمكين يمكن أن تعزى إلى خصائصهم الشخصية: الجنس والعمر والمستوى الإداري ومستوى التعليم.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار في فنادق الخمس نجوم في عمان تعزز مفهوم التمكين وتعمل على تشجيعهم على تنفيذه.

من خلال دراسة وتحليل مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان بالأردن، ويمكن إيجاز النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين. أما فيما يتعلق بتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية والرسمية والاتصال والتخصص والمعيارية) فقد كان هناك تأثير معنويًا لكل بعد من هذه الأبعاد على التمكين. وقد كان أعلى تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي لبعد الرسمية.
- تطبق إدارة الفنادق عينة البحث درجة عالية من المركزية، مما يجعل الأعمال تتصف بتركيز عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات في يد الإدارة العليا وعدم ميل الإدارة العليا إلى التفويض والتمكين.
- كما أشارت النتائج إلى أن إجابات المبحوثين على أبعاد التمكين كانت أكثر من المتوسط. وهذا يشير إلى أن شعور العاملين في مجال الفنادق خمس نجوم في الأردن بحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة وتشجيع أكثر على تمكين العاملين وإشعارهم بذلك التمكين.
- دلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين يمكن أن تعزى إلى الفئات العمرية. وأشارت الدراسة الحالية كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالشعور بالتمكين يمكن أن تعزى إلى الجنس.
- أما بالنسبة إلى الفروق بين إجابات المبحوثين عن الشعور بالتمكين تبعاً للمستوى الإداري. وهذه النتيجة منطقية لأن الأفراد الذين يحتلون مركزاً إدارياً أعلى يشعرون بأهمية الأدوار التي يقومون بها أكثر من غيرهم، وبالتالي فكلما ارتفع المستوى الإداري للفرد كلما أصبح أكثر المأماً بأمور العمل وأكثر اقتناعاً بضرورة التمكين. وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين عن الشعور بالتمكين يمكن أن تعزى إلى المستوى التعليمي.

وبناءً على النتائج السابقة، يوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين في الفنادق الخمس نجوم في عمان بأبعاد الهيكل التنظيمي أو بإعادة تصميمه بشكل يؤدي إلى تسهيل قيام الموظف بأداء أعماله مما يحقق نتائج أفضل.

- زيادة وعي المسؤولين في هذه الفنادق بأسلوب التمكين لإقناعهم به، وذلك من خلال الندوات والاجتماعات والدورات التدريبية.

- ضرورة تسهيل مشاركة كافة العاملين في هذه الفنادق بالمعلومات حيث تعد من أهم العوامل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات العمل التي تواجههم.

- إجراء مسوحات دورية في كل فندق من فنادق الخمس نجوم في عمان لمعرفة مستويات التمكين لديها ومقارنتها مع مستويات التمكين في الفنادق الأخرى.

ج. دراسة مؤيد سعيد السالم ونازم محمود ملكاوي بعنوان:

أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. .المجلة الأردنية للعلوم التنظيمية، المجلد 7، العدد1، 2004.

تهدف الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية والمعيارية والرسمية) وعلاقتها بمستوى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن. ومن بين أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- تتوفر خصائص الهيكل التنظيمي (المعيارية والرسمية) بدرجة عالية نسبيا في حين تتوفر المركزية بدرجة منخفضة قليلا في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.

- جاء مستوى فاعلية نظم المعلومات عاليا نوعا ما مقارنة مع الوسط القياسي المعتمد.

- توجد علاقة ارتباط عالية إحصائيا بين خصائص الهيكل التنظيمي(المركزية والمعيارية والرسمية) وبين فاعلية نظم المعلومات.

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

د. دراسة ماجد محمد عبد السلام الفرا ونبيل عبد شعبان اللوح بعنوان:

تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة

الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، غزة، فلسطين، 2007.

استهدف هذا البحث التعرف على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأهميته في تطوير ورفع كفاءة عمل الوزارات الفلسطينية من خلال معرفة خصائصه (المركزية، التعقيد، الرسمية) وأهم المشاكل التي يعاني منها في ظل التغيرات الوزارية المتلاحقة والتي كان لها الأثر الكبير في ضعف كفاءة الوزارات الفلسطينية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المبحوثين يمكن أن نجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- أن التغيرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكسدها الموظفين وارتفاع درجه تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية في الوزارة الواحدة.
- إحداهت تغيرات على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات معمقة وبما لا يتفق مع أهداف استراتيجيات هذه الوزارات ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية كما أن عدم إشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات الفلسطينية في إعداد الهياكل التنظيمية لوزاراتهم ساهم في زيادة الخلل في الهياكل التنظيمية.
- يغلب على طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية ارتفاع درجة المركزية والتعقيد ودرجة متوسطة من الرسمية وهذا يعود إلى أن التغيرات الوزارية المتلاحقة في فترات قصيرة وأنها ناتجة عن عدم استقرار البيئة التي تعمل بها الوزارات الفلسطينية، كما أن اغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغل مواقعها التنظيمية موظفون متخصصون ولم تساعد التغيرات في هذه الهياكل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة والموجودة في هذه الوزارات.
- لم تساعد التغيرات في الهياكل التنظيمية على تطوير أداء الموظفين الموجودين من خلال خلق برامج تدريبية متخصصة ولا حتى استخدام المسابقات لاختيار أفضل الكفاءات مع انه دلت النتائج بان اغلب الوزارات الفلسطينية توافق على عمل إعلانات حقيقية لاختيار أفضل الكفاءات.
- الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية لم ترتق للمستوى الكافي للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة وبما لا يتعارض معها ودلت الدراسة أيضا بأنه لا بد من زيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة في الوزارات الفلسطينية لما توفره من تقليل الجهد والتكاليف ومن تبسيط إجراءات العمل وزيادة في سرعة اتخاذ القرار، كون الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يغلب عليها الجمود وعدم التطوير وعدم المرونة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يلي:

- العمل على إعادة صياغة رسالة وأهداف الوزارات الفلسطينية واستراتيجياتها من أجل إعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي المناسب والمدروس كي يتم تجنب الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية المختلفة داخل الوزارات. ربما يساعد إعادة الهيكلة في تخفيض حدة التضخم الوظيفي المستشرية في الوزارات، كما يجب تجنب تعيين أو ترقية أي موظف لأي وظيفة كانت (عليا أو وسطى أو دنيا) إلا في حالة وجود وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي ومن خلال إعلانات ومسابقات وذلك لاختيار أفضل الكفاءات.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

أ. دراسة أحمد بن خليفة بعنوان:

مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010.

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز دور إدارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة لتعزيز صناعة القرار الاستراتيجي.
- صياغة تأطير مفاهيمي أكثر وضوحا لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة.
- تحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تقييم إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
- تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.

وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج تمثلت في:

- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي، إذ حققت نتيجة الارتباط (45%، 6).

- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.
 - وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وعدم تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات منها:
- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة لكونها أظهرت مستوى ضعيف وهو يتلاءم مع التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية بالوادي.
 - تقديم الخدمات الاقتصادية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب تخفيض التكلفة.
 - زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

ب. دراسة نادية أيوب بعنوان:

نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى،
مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المجلد 27، العدد 103، 2001 .

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد من القرارات الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معا ثم تحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الإستراتيجية وبين بعض العوامل التي قد ترتبط بهذه العملية وقد تم:

- تحديد عملية اتخاذ هذه القرارات في خمسة أبعاد تتعلق ببعد الرشد، الشمول، السلوك السياسي،
- التعارض في اتخاذ القرارات، الاتصالات الجانبية، واللامركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- تم دراسة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوع النشاط الاقتصادي للمنشأة، وعمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي، ومستوى الخبرة لديهم في العمل الإداري.
- دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد ومجموعة من العوامل تشمل خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، حجم المنشأة، خصائص متخذي القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها.
- وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:
- إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي منشآت العينة، كذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري.
- إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تشمل كثيراً من الأبعاد، تمثل المحصلة النهائية لتأثير لمجموعة من العوامل المختلفة عليها.
- إن خصائص القرارات الإستراتيجية كانت أكثر العوامل شدة في علاقتها بعملية صنع القرارات الإستراتيجية.
- كانت خصائص البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في استخدام النظام الرسمي للتخطيط والأداء الاقتصادي للمنشأة ثاني المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- كان ثالث المتغيرات أهمية من حيث الارتباط بعملية صنع القرارات الإستراتيجية يتعلق بعدم تجانس البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت العينة.
- كذلك تبين أن خصائص أفراد الإدارة العليا المتمثلة بالحاجة للإنجاز والتوجه نحو المخاطرة كان لها علاقة معنوية بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى علاقة حجم المنشأة مقاساً بمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية.
- ج. دراسة سليمان حسين البشتاوي وغسان فلاح المطارنة بعنوان:
- نظام تكاليف الإنتاج الآني (JIT) في المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.

يهدف البحث إلى بيان أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد على تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تصاحب العملية الإنتاجية وتعمل على زيادة كلفة المنتج. مما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي والاستغلال الأمثل للموارد.

لقد توصل البحث من خلال جانبيه النظري والعملي إلى مجموعة من الاستنتاجات، لعل من أهمها:

- إن نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد (JIT) يؤدي إلى تخفيض كلفة المنتج الأمر الذي يحسن من نوعيته وإزالة التالف والمعيب منه مما يجعله منافساً.
 - إن نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد (JIT) يعمل على وجود علاقة طردية بين مستوى المخزون وكلفته مما يجعل المخزون قريباً من الصفر مما يساعد على تقليل كلفته.
 - بينت الدراسة أن تطبيق نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد (JIT) يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي وذلك من خلال زيادة معدل على الاستثمار وارتفاع معدل هامش الربح وزيادة معدل دوران المخزون.
 - أوضحت الدراسة أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال يتطلب نظم إنتاج وتكاليف متقدمة تجاري التصورات في البيئة المحيطة وذلك للمساعدة في تقديم مقياس ومعايير أداء متقدمة تخدم إدارة المنشأة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الرشيدة.
- وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات هي:
- ضرورة الانتقال من نظام الإنتاج والتكاليف الحالي المطبق في الشركات الصناعية الأردنية إلى نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) لما له من فوائد متعددة على صعيد الربحية والمنافسة والاستمرارية.
 - أن تقوم إدارة الشركات على ضرورة استخدام مقاييس أداء ومعايير متقدمة بالإضافة إلى نظام التكلفة المعيارية وذلك لزيادة رشادة القرارات الإدارية المختلفة (APM) واختيار أفضل البدائل المتاحة.
 - ضرورة إزالة الأنشطة عديمة القيمة المضافة والتي تعمل على زيادة كلفة المنتج ويضعف من استمرارية المنشأة وذلك من خلال تطبيق نظام JIT وبالتالي محافظتها على حصتها السوقية في بيئة العصر الحالي.

- قيام إدارة المنشآت بتدريب موظفيها نحو فهم ومعرفة كافة متطلبات هذا النظام لضمان جودة وكفاءة تطبيقه والاستفادة من خبرات الشركات المطبقة لهذا النظام.

د. دراسة إبراهيم ميده بعنوان:

العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009.

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل العوامل التنظيمية، ووسائل تكنولوجيا المعلومات، والبيئية المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي في القطاع الصناعي الأردني من ناحية، وتأثير نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من ناحية أخرى.

النتائج

- بينت نتائج اختبار أن هناك علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية ونظام المعلومات المحاسبي، لكن هذه العلاقة لم تكن معنوية إحصائياً، وعليه رفضت الفرضية الأولى.
 - أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين وسائل تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات المحاسبي عليه قبلت الفرضية الثانية. فوسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية تؤثر في كفاءة نظم المعلومات المحاسبية فيها؛ إذ أن لغة العصر أصبحت هي لغة تكنولوجيا المعلومات ونظم التشغيل الالكترونية.
 - توصلت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بمستوى بين العوامل البيئية ونظام المعلومات المحاسبي. وعليه تم قبول الفرضية الثالثة .
 - برهن تحليل نتائج الانحدار المتعدد على وجود تأثير للعوامل التنظيمية، ووسائل تكنولوجيا المعلومات، والبيئية، مجتمعة في نظام المعلومات المحاسبي، وعليه تم قبول الفرضية الرابعة.
 - لم يكشف تحليل الانحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي بين نظام المعلومات المحاسبي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما دعى إلى رفض الفرضية الخامسة.
- وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات هي كالآتي:

- نظراً لأهمية العوامل التنظيمية في فاعلية نظام المعلومات المحاسبي، نوصي بأهمية تحديد مسارات واضحة لتوجهات الشركات الصناعية ومن ثم العمل على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للإدارات الوسطى لاتخاذ القرارات، والتقليل من البيروقراطية الإدارية وتطبيق اللامركزية وأسلوب المشاركة .
- تكثيف الجهود الاستثمارية في بنى وهياكل تكنولوجيا المعلومات ليس بوصفها عام لا مؤثراً في فاعلية نظام المعلومات المحاسبي فحسب، بل بوصفها أدوات استثمارية رئيسية لا يمكن الاستغناء عنها، وأصبحت من ضرورات العصر وبما يتناسب مع البيئة الاستثمارية الأردنية.
- بهدف التكيف مع العوامل البيئية غير المتوقعة، يجب على مديري الشركات التمييز بين القرارات الإستراتيجية وغير الإستراتيجية، لأن ذلك الفصل سيحدد العوامل الأساسية التي تحكم الشركات للتعقب بها، وتلك التي تسير الأعمال اليومية، إذ لا بد للقرارات الإستراتيجية أن تتكيف مع العوامل البيئية من خلال التوقع لما سيحدث مستقبلاً.
- ضرورة الاهتمام برغبات الإدارة وحاجتها إلى المعلومات المحاسبية، وذلك من خلال قيام العاملين في المجال المحاسبي بتوفير المعلومات الملائمة والموثوق بها، فضلاً عن أهمية تلافى التأخير في إعداد القوائم والتقارير المحاسبية، الأمر الذي يسهم في إثراء صانعي القرارات بالمعلومات التي هم بحاجة لها.

8. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وفي ما يخص الهيكل التنظيمي ركزت اغلب هذه الدراسات على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي وكيفية تأثيرها على مختلف المجالات، حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الرسمية، المركزية، التعقيد هي أبعاد الهيكل التنظيمي، وهناك بعض دراسات أضافت التخصص والاتصال أبعادا أخرى للهيكل التنظيمي . وتمت دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومتغيرات أخرى في عدد من المنظمات المختلفة في مجالات متعددة منها الشركات الصناعية، والفنادق.

كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكل من الخيار الاستراتيجي، التمكين، وفاعلية نظم المعلومات. وتتفق هذه الدراسة بشكل عام مع اغلب الدراسات المشار لها في متغير الهيكل التنظيمي .

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فهي تدور حول العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسبل تحسينها.

وبعد استعراض هذه الدراسات المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي زرى أنها اقرب الدراسات إلى موضوع هذه الدراسة إلا أن هناك اختلاف كبير في هذه الدراسة وذلك من حيث أنها تهدف إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى فئة متخذي القرارات الإستراتيجية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش -بسكرة-

هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذلك في بناء أداة الدراسة بشكل جيد.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للميكل التنظيمي

تمهيد

يمثل التنظيم الإداري عامل خاص لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، تحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف وينظر إليه على أنه نموذج علاقات عمل بين مختلف المستويات.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها. حيث يعد الهيكل التنظيمي وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها وذلك بسبب ارتباطه بالعديد من الجوانب المتعلقة بإدارة المنظمات.

وسيتّم في هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي من خلال التطرق إلى:

1-I. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

2-I. خصائص الهيكل التنظيمي وأبعاده

3-I. أنواع الهياكل التنظيمية

4-I. أنماط الهياكل التنظيمية

1.I - مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

يعتبر الهيكل التنظيمي الناتج النهائي لعملية التنظيم، وهو من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات. وفي مايلي سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي مفهوم وأهمية من اعتمادنا على المتراكم النظري والمعرفي لهذا الموضوع الحيوي.

1.1.I - مفهوم الهيكل التنظيمي

كانت هناك وجهات نظر مختلفة حول تعريف الهيكل التنظيمي، اختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الباحثون، لكنهم جميعا يرون أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

يتكون مصطلح الهيكل التنظيمي من مقطعين، التنظيم والهيكل، فالتنظيم يشير إلى جهد مسبق لتصوير تقسيم العمل وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه، وكيف سيؤدي. أما كلمة هيكل فتشير لعلاقات بين أعضاء وحدات التنظيم وعمليات تنظيمية مستقرة تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقا لاختصاصات سلطات، مسؤوليات، قواعد، إجراءات وقنوات الاتصال المحددة لتحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يهدف الهيكل التنظيمي إلى تنظيم وضبط عوامل عدم التأكد في سلوك العاملين، و ضمان رؤيتهم الموحدة ل لأهداف، السياسات، القواعد، وإجراءات التنظيم، كما يهدف لتهيئة إطار عمل يمكن من خلاله تخطيط، تنظيم، قيادة، والسيطرة على أداء أعضاء التنظيم¹.

كما ويقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة². وبتعبير آخر الهيكل التنظيمي هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟³.

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

² حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي: ادوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008، ص15.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص122.

يعرف المدهون والجزراوي الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹.

و يتضح من خلال التعريف أن الهيكل التنظيمي عبارة عن نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

ويعرفه اللوزي أنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية"².

ركز هذا التعريف على الهيكل التنظيمي باعتباره يعكس مختلف العلاقات في المنظمة والتي توضح خطوط الاتصال والسلطة.

ويقول روبرت أبلبي Robert Appleby بأن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"³.

و في هذا التعريف تم ربط الهيكل التنظيمي بعملية اتخاذ القرار على أنه عامل مؤثر على طبيعة القرارات المتخذة في المنظمة.

ومن أكثر التعاريف شمولية هو التعريف الذي قدمه John Child، فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشمل على الجوانب الرئيسية التالية:⁴

- توزيع الأعمال، المسؤوليات والسلطات بين الأفراد;
- تحديد العلاقات: لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف);
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا;
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك;
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الزبائن وتقديم منتجات/خدمات جيدة;
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

¹ المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995، ص ص 433 - 434.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص45.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص45.

⁴ نفس المرجع السابق، ص46.

وكثيراً ما يكون هناك خلط كبير بين الهيكل التنظيمي، والتصميم التنظيمي (Organizational Design) حيث أن التصميم يعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة، إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي والتغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹.

وعليه إن عملية تصميم الهيكل أشمل من الهيكل التنظيمي كونها تمثل اختبار وإدارة الأبعاد والأجزاء المختلفة التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي، أي التصميم يسبق الهيكل².

والهيكل التنظيمي علاقة بمصطلح آخر هو خارطة التنظيمية، فالخارطة تعرف بأنها المخطط أو الرسم البياني الخاص بالمنظمة. حيث يشير Daft إلى أنها "تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها"³.

فهي مخطط مرسوم يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم في المنظمة، وتوصف أيضاً بأنها المخطط البياني الموضح لكل من الأفراد، والمراكز، ونظم العلاقات وخطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة. والخارطة التنظيمية تصف كيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتحديد عدد المستويات الهرمية في هيكلها⁴.

وغالباً ما يقال أن الهيكل التنظيمي يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية الأعمال المهام، والمسؤوليات، السلطات الدالة على من المسؤول، تقسيم الأنشطة، بيان التخصصات، تحقيق التكامل والتنسيق فيما بينهم⁵.

وعلى أساس ما تقدم يمكن أيجاد الترابط بين هذه المصطلحات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، فالتنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة، والمنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد عبر علاقات رسمية تتصف بالاستمرارية وتنسق لتحقيق الأهداف، أما التصميم فهو نشاط فرعي من أنشطة وفعاليات التنظيم، والهيكل

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص25.

² سعد على الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق، 2011، ص82.

³ Richard Daft , **Organization: Theory and Design**, 8th Ed., Thomson, South-Western, USA, 2004, p. 87.

⁴ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص82.

⁵ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص301.

التنظيمي هو المظهر الفعلي لنتائج نشاط التصميم الذي يهتم بتحديد البناء الهيكلي للمنظمة، وأما الطريقة التي تعرض الهيكل بمخطط أو رسم بياني فتسمى بالخارطة التنظيمية.

2.1.I - أهمية الهيكل التنظيمي

يكتسب الهيكل التنظيمي أهميته من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهمات والمسؤوليات، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة، وأنه يساعد العاملين للعمل سوية لانجاز الأهداف، وليس هناك أي جزء من المنظمة قد يكون قليل الأهمية أو عديم التأثير، بمعنى أن كل منظمة وفقاً لنظرية النظام المفتوح، هي جزء من الكل وأنها هي الأخرى تتكون من أجزاء فرعية مترابطة فيما بينها. وعليه أن كل جزء منها يتأثر ببقية الأجزاء، كما أن كل جزء منها يؤثر على الكل. فالمنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة. وعلى أساس ذلك فإن على المنظمات خلق الترابط بين أجزائها المكونة لها لدرجة أنها لا تغير عنصراً دون الأخذ بللاعتبار العناصر الأخرى¹.

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسة يؤديها الهيكل وهي:²

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

I . 2- خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

¹ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² حسين محمود رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة، وهي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، وتصف نشاطاتها وسياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل، وهي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواه وسماته الفريدة. وفيما يلي عرض لخصائص الهيكل التنظيمي وأهم أبعاده.

1.2.1 - خصائص الهيكل التنظيمي

لكي يحقق الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة، لابد أن يتسم بالخصائص الآتية:

1. **التوازن:** وهو يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو جهاز ما متلائمة مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما أنه لابد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الإشراف مع قصر خطوط الاتصال وما يحتمل أن يؤدي إليه ذلك من قصور عن القيام بالواجبات، وطول خطوط الاتصال مع ضيق نطاق الإشراف وما يحتمل أن يؤدي إليه هذا الموضوع من عجز كذلك. وفضلا عن هذا فإنه لابد من تحقيق التوازن بين المزايا التي تعود من صدور الأوامر من جهة واحدة تطبيقا لمبدأ وحدة الأمر، والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس وإهمال الخبرات التي يتمتع بها غيره ممن ليس لهم حق إصدار الأوامر وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يراعى عند تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية وتحقيق التوازن بين التقسيم على أساس وظيفي، وما يحمله من مزايا والتقسيم على أساس جغرافي أو وفقا لأنواع السلع أو تباين العملاء أو نوبات العمل وما إلى ذلك من معايير، وكذلك ينبغي أن يكون هناك توازن في توزيع السلطة ما بين المركزية واللامركزية، بين المركز الرئيسي والفروع أو بين الإدارة العليا والدنيا¹.
2. **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها الهيكل التنظيمي الفعال.
3. **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية، بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه. ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي، بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة².

¹ عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 2، 2001، ص 139.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 165.

4. **التخصص:** وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة بشكل ضيق أو واسع (تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها)¹.

5. **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، ومن ثم أن الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستعملة، وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

6. **عدم الإسراف:** أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، ومع أن مجرد توفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن الإداري من تقدير الكلف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

7. **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية. فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها².

2.2.I - أبعاد الهيكل التنظيمي

إن اختلاف وجهات النظر للباحثين بالطريقة التي يصفون بها الهيكل التنظيمي جعل التنوع في أبعاد الهيكل أمراً بديهياً، لذلك فقد اختلف الباحثون في تحديدهم لماهية هذه الأبعاد وأعدادها وطرق قياسها، ومع ذلك فلننه يلاحظ أن هناك اتفاقاً أو قاسماً مشتركاً بين أغلب الباحثين في أن للهيكل التنظيمي الأبعاد الآتية: الرسمية، المركزية، التعقيد. كما أن البعض منهم يرى أن: التخصص، نطاق الأشراف، وتفويض السلطة وغيرها، هي أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد.

1. الرسمية (Formalization)

ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين، الأنظمة، القواعد، التعليمات، القرارات الإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون¹.

1 نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص108.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص230-231.

وقد عرفها Sager على أنها " درجة تنميط المنظمات للسلوك من خلال القواعد والإجراءات والعلاقات الآلية في التنظيم"².

كذلك الرسمية هي " درجة اعتماد المنظمة على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين"³.

وتختلف درجة الرسمية من تنظيم إلى آخر، وباختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري. إذ أن من السهل تقنين الأعمال الروتينية، في المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنية الأعمال المهنية والاستشارية في المستويات الإدارية العليا⁴.

والملاحظ من التعريفات السابقة أنهم يتفقون في نقطتين أساسيتين هما:

- الرسمية تظهر من خلال الاعتماد على القوانين، الإجراءات والتشريعات.
 - إن الغاية من الرسمية هي السيطرة على سلوك الأفراد وإدارة سلوكهم التنظيمي نحو أهداف المنظمة.
- ويمكن تحقيق الرسمية بطرق عديدة أهمها:⁵

- من خلال الوظيفة: تحديد مهام وواجبات الوظيفة(الوصف الوظيفي) وإخبار العامل رسميا الخطوات المحددة التي يجب أن يقوم بها.
- من خلال تدفق مسار العمل: أي من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة في العملية.
- بواسطة الأنظمة والسياسات والقواعد: وهي أكثر الأمثلة شيوعا على الرسمية، فهي تحدد ماذا يجب عمله وما لا يجب عمله.
- من خلال الهيكل التنظيمي: تحديد الجهات التي يمكن للموظف الاتصال بها أو عدم الاتصال بها في التسلسل الهرمي.

وهناك العديد من المزايا التي تحققها الرسمية منها:⁶

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)المجلد 15، العدد 2، غزة، فلسطين، 2007، ص470.

² Steven.L.Meshane, Mary. Von Glinow, **Organizational behavior**, Library of congress cataloging, USA , 2000, P 567.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 205.

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص114.

⁵ حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁶ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 85.

- تؤدي الرسمية إلى تقليل تردد المديرين عند مواجهة مواقف لا يدرون كيفية التصرف فيها. والرجوع إلى مثل هذه الأنظمة يرشدهم ويقلل من عدم تأكدهم ويجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة.
- تؤدي إلى توحيد سلوك العاملين سواء بالفهم أو التصرف عند مواجهة عمليات معينة أو عند مواجهة تنفيذ الإجراءات أو حل المشاكل، ويؤدي ذلك إلى اتساق وثبات سلوك العاملين والعدالة في تقديم الخدمات.
- تعتبر الرسمية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة واستراتيجياتها. والالتزام بالسياسات والقواعد يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- الرسمية تضمن برمجة ما يجب عمله بالتفصيل، ويجعل عملية التصرف واتخاذ القرارات وتنفيذ العمل سهلة وأسرع وأقل كلفة.
- الرسمية تعطي الأداء الشكل النظامي، أي أن التصرفات تتم وفق أنظمة متعارف عليها ويتم الالتزام بها. ولكن يعاب على الرسمية ما يأتي:¹
- يؤدي الاستعمال الكبير للقواعد والإجراءات إلى زيادة درجة اللامرونة في المنظمة.
- التمسك بالرسمية قد يؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة.
- الحد من الإبداع أو ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بسبب الاعتماد العالي على الرسمية، والذي يجعل العاملين يفكرون في تنفيذ الأعمال والإجراءات والقواعد المكتوبة وليس بالتفكير المبدع أو بأساليب متطورة

2. المركزية (Centralization)

- تعتبر المركزية أحد أبعاد الهيكل التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة وقد عرفها Weber عند عرضه للنظرية البيروقراطية في التنظيم بأنها " مدى أو درجة تركيز اتخاذ القرارات أو تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة"².

¹ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص 5.

كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى إداري عال وبالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته¹.

كما ويقصد بالمركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات المشروعة التي تؤثر على المنظمة². ويمكن توضيح مزايا كل من المركزية واللامركزية في الجدول التالي:

الجدول (1-1): مزايا المركزية واللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
- تحسن نوعية القرار بتكييفها للسياق السائد.	- تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار.
- تسمح بتفعيل وقابلية رد الفعل بسبب قصر قنوات الاتصال.	- تسمح بالاستجابة السريعة بدون استشارة المصالح.
- تسمح بالتكيف مع السوق، ومع أية وضعية محلية.	- تسهل عملية اتساق القرارات التي تؤخذ في المصالح.
- تتيح الفرصة للمهارات والخبرات المحلية وتقلل من المخاطر.	- تدعم انتظام سياسات وممارسات التسيير.
- تطور عمليات تحفيز الإطارات والأفراد.	- تجنب تداخل وازدواج الوظائف.
- تدعم الولاء للمصلحة (القسم).	- تعطي الفرصة لتوظيف الإطارات المتخصصة ذات الكفاءات العالية.
- تنمي الروابط بين الأفراد والأقسام.	- تثمين الإطارات من خلال سلطة مركزية.
- تقلل من احتمالات خسارة فرد مهم.	- تسهل التنسيق بين المصالح.
- تطور الاستعداد والكفاءة للتسيير ككل	- تسهل الرقابة
- تحرر الإدارة العامة للتكفل بالمسائل	- تقلل المخاطر المرتبطة بسرية المعلومات

¹ محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 23.

² جون جاكسون، ترجمة خالد حسن زروق، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ط3، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص200.

الإستراتيجية	
تشكل عامل اندماج تنظيمي	تشكل عامل تمايز تنظيمي

المصدر: بلقاسم سلاطية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة : التصور والمفهوم، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص60.

ويعاب على المركزية ما يلي:¹

- البطء في عملية اتخاذ القرارات الضرورية والهامة.
- الجمود والروتين الإداري مع قتل الروح الابتكارية للعاملين.

3. التعقيد (Complexity)

وهو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة، وينظر باحثون آخرون إلى أن التعقيد يعبر عن عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال، في حين هناك من أشار إلى أن التعقيد يعبر عن عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في منظمة ما².

كذلك يعرف على أنه يمثل عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية، والتدريب المتخصص للعاملين³.

وتقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي: التمايز الأفقي، التمايز الرأسي والتمايز الجغرافي.

يقصد بالتمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. أما التمايز الرأسي فيشير إلى مدى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 276.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص76.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة، وتكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئا متزايدا على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة¹.

4. التخصص (Specialization)

وهو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى. وكلما كانت درجة التخصص منخفضة سيؤدي الفرد عدد واسع من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، أما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي إلى عدد أقل من المهام².

وعرفت مجموعة (Austo Group) التخصص بأنه الطريقة التي يجري بها تقسيم العمل، وتوزيع الأعمال في المنظمة، بحيث يمكن تقسيم التنظيم على عدة أقسام، على أساس الوظيفة، السلعة المنتجة، أو المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج. ويعد التخصص مجموع الخيارات لمديري المنظمة حول تقسيم العمل، لما لها من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية³.

وللتخصص عدة مزايا وعيوب يتم توضيحها في الجدول التالي

الجدول (2-1): مزايا وعيوب التخصص

المزايا	العيوب
- يقلل من الوقت لتعلم العمل.	- الطابع الروتيني والتكراري للوظائف، يفقدها

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 107.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص94.

<p>جاذبيتها.</p> <p>- عدم الشعور بالإنجاز.</p> <p>- بالنظر إلى أداء عمل محدد بطريقة دقيقة فإن هذا العمل يفتقر إلى التنوع ولا يثير الحماس والتحدي لدى العاملين.</p> <p>- يؤدي إلى الضجر والسأم والرتابة في الأداء</p> <p>- تزايد الضغوط النفسية، وعدم شعور الفرد بنوع من تأكيد الذات.</p> <p>- يقلل من المرونة الداخلية.</p> <p>- لا يسهل الفهم الشامل للمشكلة.</p> <p>- قد يدعم تبعية بعض المتخصصين.</p>	<p>- يقلل من الوقت المستغرق لتغيير العمل.</p> <p>- يسهل عملية تدريب الأفراد وزيادة المهارات.</p> <p>- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.</p> <p>- يبسط خطوط تحديد المسؤوليات.</p> <p>- يسمح بتوظيف الكفاءات في الوظائف المتخصصة.</p> <p>- يبسط عملية تحديد المتعاملين مع المؤسسة.</p> <p>- يرتبط باستخدام الطريقة الأكثر فعالية.</p>
--	---

المصدر: بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص58.

5. نطاق الإشراف (Span of control)

وهو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية، أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير¹.

وكلما كان النطاق مناسباً أدى إلى وجود الاتصال وفعاليتته، وفعالية التنظيم وتسهيل التنسيق، بينما يصعب التنسيق في حالة زيادة عدد الأفراد عن النطاق المناسب².

ويتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفاهيم اللامركزية وتفويض السلطة ويشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة وقد اختلفت أفكار الباحثين حول نطاق الإشراف المعقول. إذ أن نطاق الإشراف المناسب يعتمد على عدة عوامل منها:³

- أ. طبيعة العمل فكلما كان العمل روتينياً كلما زاد نطاق الإشراف، إذ يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكرياً أو تخطيطياً;
- ب. كفاءة الرئيس والمرؤوسين فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف;

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص61.

² على الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1989، ص167.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة العامة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص264.

ج. كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت أماكن العمل زاد نطاق الإشراف.

ويؤثر حجم نطاق الإشراف على نمط التنظيم فكلما زاد نطاق الإشراف ظهر الهيكل التنظيمي أقل هرمية وكلما ضاق نطاق الإشراف ظهر الهيكل التنظيمي على شكل هرمي يتكون من مستويات متعددة.

6. تفويض السلطة (Delegation of Authority)

تتعدد التعريفات لعملية التفويض. وهذا التعدد والتنوع ناتج عن اختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث يعرف على أنه " عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"¹.

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات².

وكذلك تفويض السلطة يعني أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه تقتضي أن يفوضهم قادرا من سلطته يكون كافيا لانجاز هذه الواجبات³.
ولتفويض السلطة العديد من المزايا تتمثل فيما يأتي⁴:

أ. السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها .

ب. قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى والشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.

¹ مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص67.

² عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص13.

³ تركي واصف ذياب أمجد، تفويض السلطة لدى مديري مارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص17.

⁴ إبراهيم غفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006، ص ص 31-32.

- ج. تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية .
- د. تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادأة لديهم.
- هـ. إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.

I.3- أنواع الهياكل التنظيمية

هناك تقسيمات عديدة ومتنوعة وتسميات مختلفة لأنواع الهياكل التنظيمية، وليس هناك أنموذجا يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، خاصة وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة، حيث أن البيئة التنظيمية تتضمن نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية وهي:

I.3.1- التنظيم الرسمي

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوء العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات، في إطارها الهرمي والأفقي . وللتنظيم الرسمي أشكال عديدة أهمها ما يأتي:

1. التنظيم التنفيذي (العمودي أو الرأسي) (Line Organization)

يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشارا وشيوعا، وقد أستعمل في المنظمات العسكرية بوجه خاص ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة

من مستوى لآخر ويشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه، وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً بسلسلة القيادة.

ومن مزايا التنظيم التنفيذي:

أ. الوضوح والبساطة;

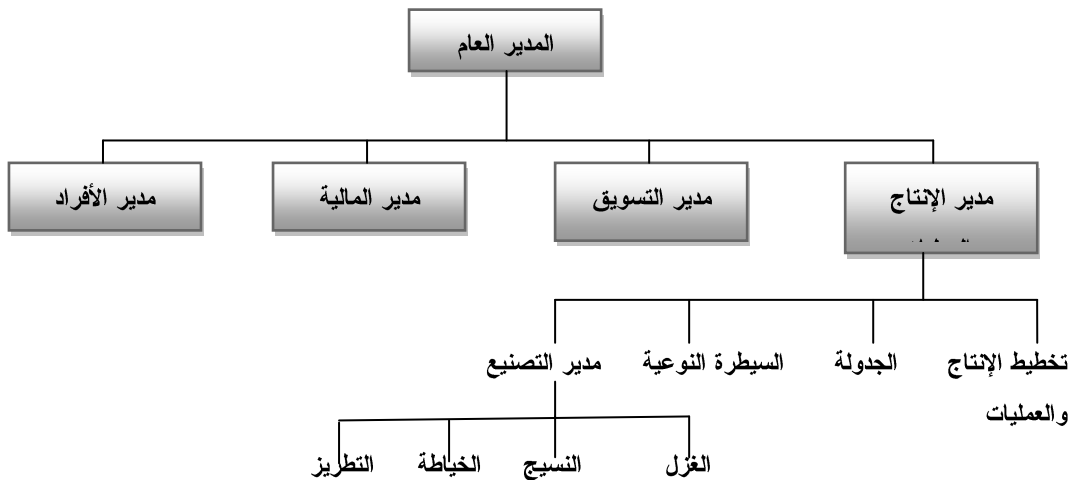
ب. تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل;

ج. المسؤولية محددة;

د. اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين¹.

وفي الشكل الموالي توضيح لهذا النموذج من التنظيم.

الشكل (1-I): الهيكل التنظيمي الرأسي (العمودي)



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 167.

2. التنظيم الوظيفي (Functional Organization)

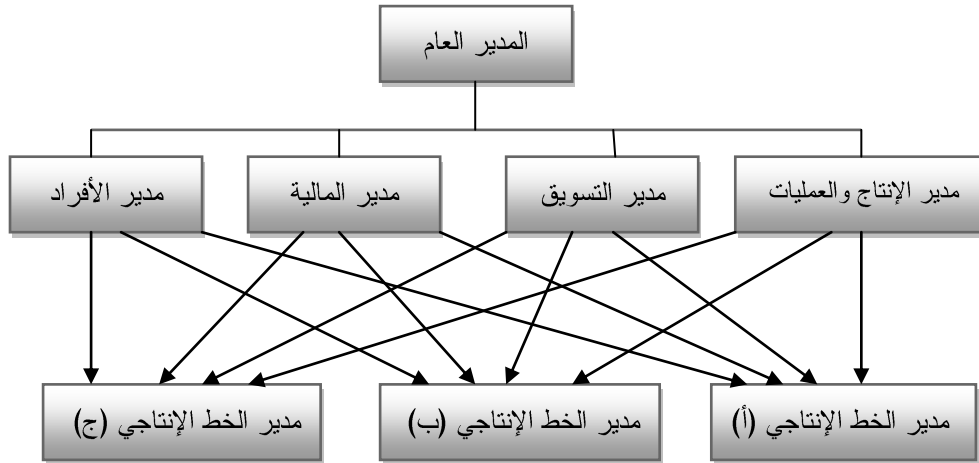
وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة².

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 166-167.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص 125.

يعد (Taylor) أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف ووضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأنه يمكن تصنيفها إلى أعمال ذهنية، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منهجية ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساس في تأدية الأعمال¹. ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لانجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية بروية مشتركة. غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يستدعي اعتماد صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحا ودقة². وفي الشكل الموالي توضيح لهذا النموذج من التنظيم.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 168.

3. التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line- Staff Organization)

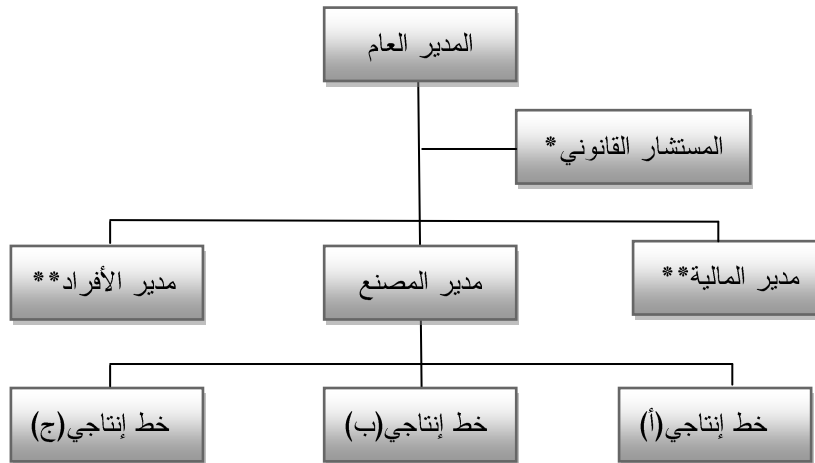
يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجا متداخلا من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما. ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل

¹ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 168.

التنظيمي من الاستشاريين في إبداء النصح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء. وتعد هذه الحقيقة من أهم المزايا التي يحققها التنظيم التنفيذي الاستشاري، سيما وأن المسؤوليات والصلاحيات غالباً ما تحدد بوضوح أكبر ودراية عالية. ومما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة، سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع التكاليف التشغيلية وانشغالهم لجزء من الوقت فقط. وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياساً بالأساليب التنظيمية الأخرى. وقدرته على تحقيق الأهداف¹. وفي الشكل الموالي توضيح لهذا النموذج من التنظيم .

الشكل (3-I): الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



* علاقة استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المنظمة

** علاقة استشارية تجاه مدير المنظمة

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 169.

4. التنظيم المصفوفي (Matrix Organization)

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 169.

إن الهيكل المصنوعي مصمم لانجاز نتائج محددة بواسطة استعمال فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم غالباً ما يستعمل عندما تكون المنظمة مطالبة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وهذا الشكل يحقق المرونة العالية للمنظمات التي تتواجد في بيئة ديناميكية ومعقدة¹.

تحقق المنظمة من اعتمادها الهيكل المصنوعي مجموعة من مزايا والإشكالات منها:²

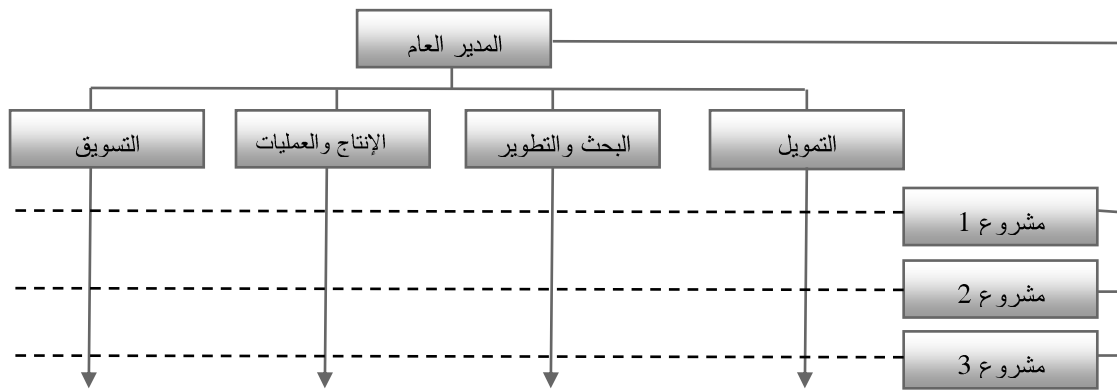
تتمثل المزايا في:

- مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغيير وعدم التأكد البيئي;
- وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع;
- الكفاءة باستثمار الموارد وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

ويواجه هذا الهيكل المصنوعي عدد من الإشكالات منها:

- تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط;
 - هدر في الوقت نتيجة اللقاءات والاجتماعات والنقاش الطويل;
 - بروز هيمنة من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.
- وفي الشكل الموالي توضيح لهذا النموذج من التنظيم .

الشكل(4-I): الهيكل التنظيمي المصنوعي



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 289.

2.3.I- التنظيم غير الرسمي

¹ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

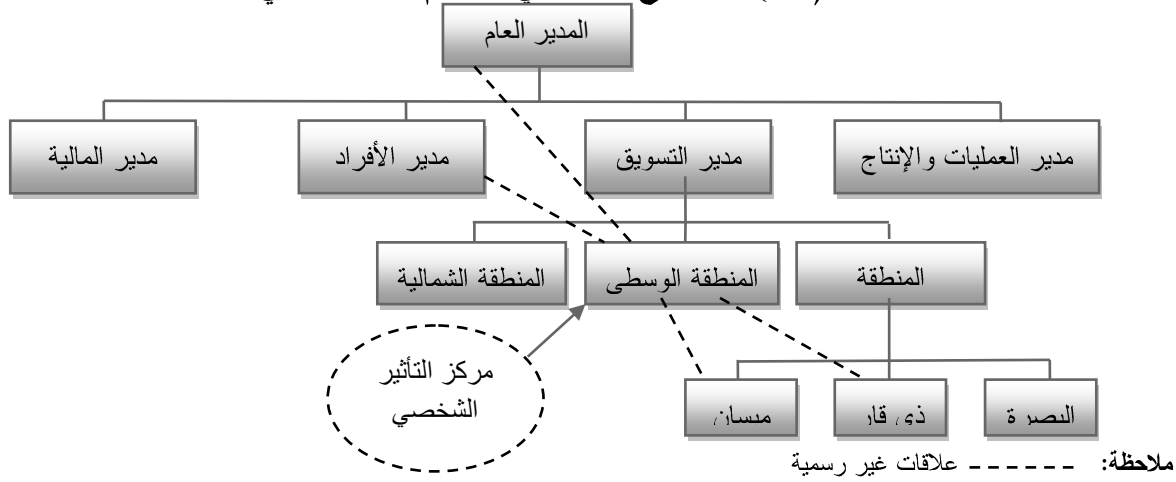
² نعمة عباس الخفاجي، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

هناك مجموعة من العلاقات غير الرسمية تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية، والتي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، أو جماعات العمل. وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة. وتتسأ العلاقات غير الرسمية بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل. ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية الشائعة ما يأتي:

1. النموذج الشخصي (Personal Model)

وينشأ هذا النموذج للصلات والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم. وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها دوراً في تعزيز المكانة القيادية للفرد وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة الرسمية المنظمة¹. وفي الشكل الموالي توضيح لهذا النموذج من التنظيم

الشكل (5-I): النموذج الشخصي للتنظيم غير الرسمي



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 174.

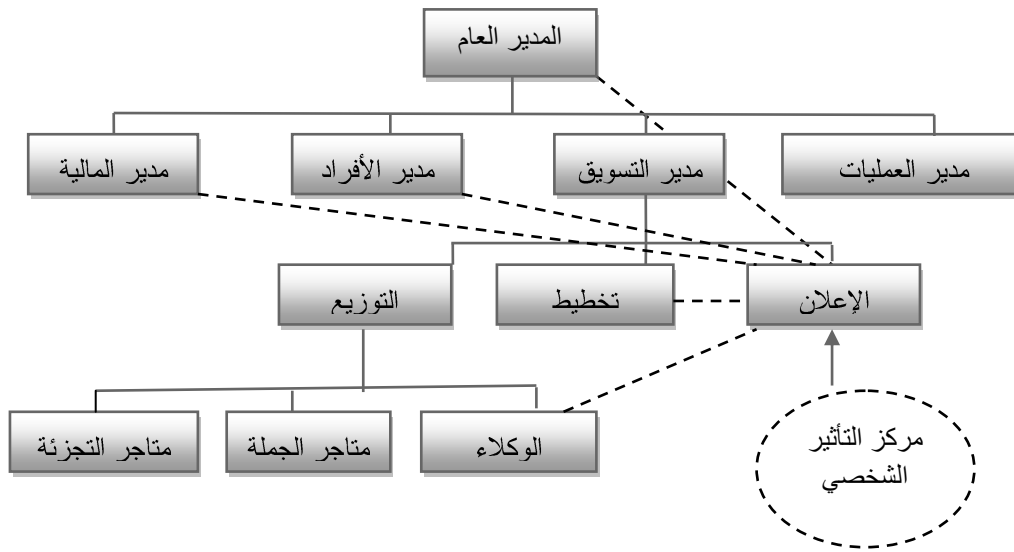
2. النموذج الاجتماعي (Social Model)

¹ خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، بدون ذكر السنة، ص 39.

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملحها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين مثل أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً، وغالباً ما تكون تلك الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة وبالتالي مؤثرة في المنظمة¹.

وفي الشكل الموالي توضيح للنموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي.

الشكل (6-I): النموذج الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 175.

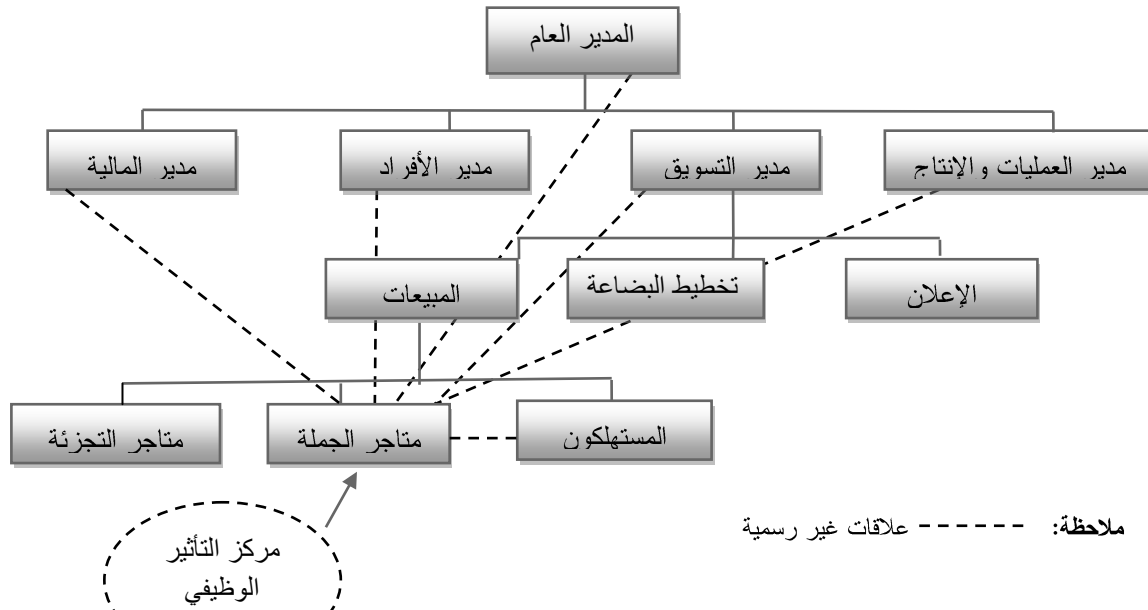
3. النموذج الوظيفي (Functional Model)

ينشأ هذا النموذج نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصاً عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة يتعذر الحصول عليها من خلال المسارات الرسمية المحددة في الهيكل الرسمي لكونها لا تتوفر إلا من خلال من لديهم حق السلطة الاستشارية أو الوظيفية، ومن ثم قد تسلك الاتصالات مسارات مغايرة لخطوط الاتصال الرأسية والأفقية إلى الجانبية عبر الهيكل غير الرسمي للتنظيم غير الرسمي للمنظمة طالما أنه يتأثر به². والشكل الموالي يوضح النموذج الوظيفي للتنظيم غير الرسمي.

الشكل (7-I): النموذج الوظيفي للتنظيم غير الرسمي

¹ خليلي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² خليلي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.



ملاحظة: ----- علاقات غير رسمية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 176.

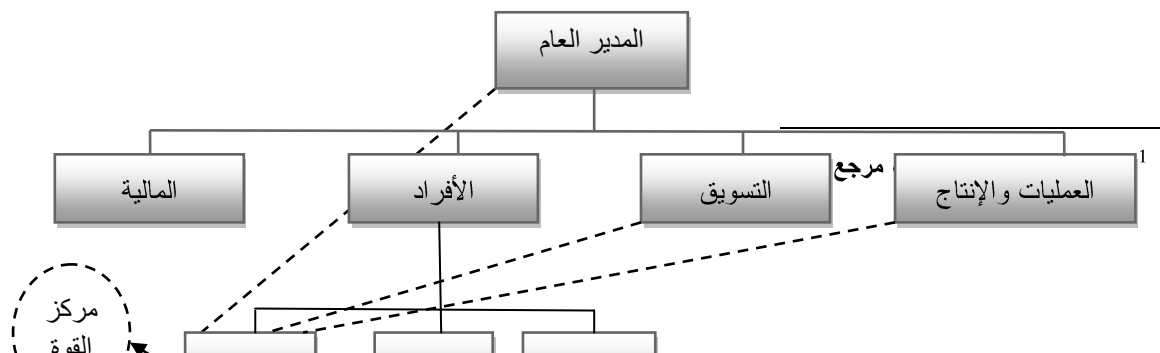
4. نموذج القوة (Power Model)

ينشأ هذا النموذج أحياناً بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين بقدرة تأثيرية من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية وهكذا. وغالباً ما يدعو هذا الاعتبار إلى التفاعل الجماعي حول الفرد (أو الأفراد) ويؤثرون فيه اجتماعي في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة، كما أن المنافع التي يبتغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم تحت لواء ذلك الفرد غالباً ما تعزز أو اصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة.

وهناك سبب آخر في نشوء هذا النموذج هو ضعف في شخصية المدير القيادية، ينتج عنها قيام هذا الفرد أو الأفراد الذين يمتلكون تأثيراً معيناً باستغلال صفة الضعف هذه فتصدر القرارات بدفع أو تأثيرهم، ومن ثم يصبح في مقدورهم إصدار الأوامر التي يرغبونها، وبمرور الوقت تنمو جماعة تلتف تحت إمرة ذلك الفرد يجمعهم هدف الرغبة في الحصول على المنافع نتيجة لهذا الولاء الذي يتفاعل وتتعزيز أو اصره كلما كبر حجم هذه المنافع¹.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج من التنظيم.

الشكل (8-I): نموذج القوة للتنظيم غير الرسمي



ملاحظة: -----علاقات غير رسمية

المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 177.

4.I- أنماط الهياكل التنظيمية:

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

1.4.I- الهيكل الآلي (Mechanism Structure)

مع كون (Burns & Stalker) أول الباحثين الذين أوجدوا نمط الهيكل الآلي والعضوي في المنظمات بخصائصها وصفاتها المعروفة، إذ يستمد صفاته ومبادئه من التنظيم البيروقراطي (Max Weber)

ومن ثم فهو امتداد لتلك المفاهيم التي جاء بها . إذ يوصف المصطلحان الآلي والبيروقراطي بأنهما يعنيان شيئاً واحداً¹.

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

يتضمن هذا النموذج عدة تنظيمات، كالتنظيم التنفيذي الذي يوضح العلاقات العمودية التي تربط بين الوظائف المختلفة من قمة الهرم إلى أسفله، والتنظيم الوظيفي الذي يستند على التخصص في تقسيم العمل والذي يمكن من الحصول على المساعدة الفنية الداعمة، بالإضافة إلى التنظيم التنفيذي الاستشاري والذي يقوم على أساس العلاقات التنفيذية مع الاستعانة بالاستشاريين الذين يتحدد دورهم بتقديم الاستشارات دون أن يكون لهم حق اتخاذ القرارات².

ويتصف هذا الشكل بارتفاع مستوى التعقيد، الرسمية والمركزية. ففي الهياكل الآلية، يقسم العمل إلى مهام متخصصة جداً (تعقيد عال) والأفراد يمنحون حرية تصرف محدودة في تأدية مهامهم وواجباتهم وقواعدهم وهي محددة بدقة (رسمية عالية) ولديهم مشاركة محددة في اتخاذ القرارات، لأنها تعد في المستويات الأعلى من الإدارة (مركزية شديدة).

وأهم ما يميز هذه الهياكل هو التخصص الشديد والتقسيم المحدد للعمل، والنظام الرسمي للمنظمة والسلطة القوية أو المطلقة لصاحب المنظمة أو رئيسها³.

وللهيكل الآلي العديد من المزايا والانتقادات يمكن توضيحها فيما يلي⁴:

من أهم مزايا النموذج الآلي:

- تطبيق الأنظمة والقواعد والتعليمات دون تمييز;
- نظام واضح للسلطات، ليس فيه أي غموض;
- إجراءات محددة لانجاز العمل;
- التجميع/ التنظيم مبني على التخصص الوظيفي.

¹ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص112.

² محفوظ احمد أبو جودة، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد12، العدد1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2010، ص61.

³ سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص112.

⁴ حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص194.

- لقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من أهمها:
- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناجحة;
 - يؤدي إلى تحويل الفرد إلى إنسان ممتثل للتعليمات والأنظمة;
 - لا يعطي أهمية للتنظيمات غير الرسمية;
 - الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة;
 - الجمود وعدم المرونة;
 - تركيز السلطات في جهة محدودة.

2.4.I- الهيكل العضوي (Organism Structure)

يتم من خلال هذا الهيكل تحديد أهداف ونتائج محددة لكل مدير وحدة إدارية عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة¹.

ويتميز الهيكل العضوي منظورا إليه من خلال الأبعاد الثلاثة على عكس التنظيم الآلي، بأنه بسيط، غير رسمي لا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعمال في المنظمة العضوية مثل منظمات التصميم أو بحوث المختبرات تميل لأن تكون أكثر عمومية في توجهاتهم (يعكس التعقيد المنخفض) والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم (رسمية منخفضة) وعملية صنع القرار تدفع أسفلا إلى المستويات الدنيا من الهرم (لا مركزية) والذي يميز هذا الشكل هو المرونة التي تتوافر فيه في تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات².

ومن أهم خصائص وملامح النموذج العضوي فهي:³

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها;
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي بل وأكثر منه;
- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة، وأحيانا يكلف الفرد مهام متضاربة;
- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا من قبل الجماعة للرئيس;

¹ زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003، ص 147.

² سعد على الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص113.

³ حسين رحيم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 138.

- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظم;
- هيكل السلطات غامض;
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دون تقيد بالتسلسل الرئاسي.
- و للتتظيم العضوي ايجابيات وعدد من السلبيات هي:¹
- من أهم ايجابيات التنظيم العضوي أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع على الريادة والإبداع.
- أما أهم سلبياته فهي:
- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم;
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة;
- السلطات والمسؤوليات غامضة وغير واضحة;
- يسبب ضغطا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد. إذ ليس من السهل إنشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة. فبعض الأفراد يجدون صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقتة ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.
- والجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين نموذج الهيكل الآلي والهيكل العضوي.

الجدول (4-I): مقارنة بين نموذج الهيكل الآلي والعضوي

العضوي	الآلي	الخصائص
تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع	لا تتضمن إدراكاً للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار	القيادة

¹ نفس المرجع السابق، ص 141.

<p>رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.</p>	<p>المرؤوسين وآرائهم.</p>	
<p>توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة. تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.</p>	<p>توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة</p>	<p>التحفيز</p>
<p>تتساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقياً) والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.</p>	<p>تتساب المعلومات من أعلى إلى أسفل، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة، وينظر إليها المرؤوسون بالريبة والشك.</p>	<p>الاتصال</p>
<p>مفتوح ومكثف : الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.</p>	<p>مغلق ومحدد، وللمرؤوسين، تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.</p>	<p>التفاع</p>
<p>نسبياً لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.</p>	<p>نسبياً مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.</p>	<p>اتخاذ القرار</p>
<p>تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف واقعية.</p>	<p>مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات</p>	<p>وضع الأهداف</p>

<p>عالية، ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون الحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.</p>	<p>متدنية، ويسعى المديرون إليها، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.</p>	<p>أهداف الأداء</p>
--	--	---------------------

Source: Gibson ,Games & John Ivancevich , & james Donnell , Jr , **organational Behavior :** Structure , process , 8th ed, Boston mass, Irwin U.S.A ,1994 , P 54.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي، حيث ركزنا على الهيكل التنظيمي وأبعاده كونه وسيلة أو أداة فاعلة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيره عليها وتحديد لدور الأفراد وطبيعة نطاق عملهم.

حيث ابتدأ هذا الفصل بتوضيح لمفهوم الهيكل التنظيمي من خلال سرد مختلف التعاريف للهيكل التنظيمي وكذا أهمية توضيحه بالنسبة للمنظمة، كم وتطرقنا إلى أهم خصائص الهيكل التنظيمي وكذلك أبعاده والتي اتفق عليها أغلب الباحثين.

وأخيرا تم التعرض إلى أنواع الهياكل التنظيمية وأنماطها باعتبار أن الهياكل التنظيمية تختلف أنواعها وأنماطها باختلاف الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ

القرار الاستراتيجي

تمهيد

يحظى مفهوم القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة.

ونظرا لأهمية القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات ومحورية دورها فإنها تستلزم البحث فيها ودراسة كافة المستجدات التي تعمل على تطويرها لتحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات، والمنظمات على اختلاف أنواعها في أمس الحاجة إلى تحسين عملية واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد العوامل المؤثرة فيها، سواء لمواجهة المنافسة أو ضمان بقاء المنظمة في السوق لفترة طويلة.

وسيتيم في هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التطرق إلى:

II-1. مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأنواع القرارات

II-2. مفهوم القرارات الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها

II-3. أنواع القرارات الإستراتيجية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها

II-4. أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

1.II - مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأنواع القرارات

اتخاذ القرارات يمثل جوهر العملية الإدارية في مختلف المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، والتحفيز والرقابة.

1.1.II - مفهوم عملية اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات في هذا الموضوع يمكن التطرق إليها وهذه المصطلحات هي: القرار (Décision)، ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، وهو الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة، أما اتخاذ القرار (Décision Taking)، فيعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة، في حين تشير صناعة القرار (Décision Making) إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل وتفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار¹.

فيما يلي توضيح أكثر لكل من القرار وعملية اتخاذ القرار.

1. تعريف القرار

يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل المشكلة موضع القرار"².

ركز هذا التعريف على الموضوعية العلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار وذلك لإنهاء وضع معين. ويعرف Mintzberg القرار على أنه "الإشارة لنية واضحة لاتخاذ للقرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"¹. وكذلك يعرف القرار أنه " لحظة اختيار بديل معين بعد تقيي بي بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"².

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص139.

² عمر غنايم، على الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون ذكر السنة، ص 130.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرار هو البديل الذي يتم الأخذ به بين مجموعة من البدائل في زمن معين (معبر عنه بكلمة لحظة)، فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له ولا قبل أوأانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

2. تعريف عملية اتخاذ القرار

اختلفت التعاريف لعملية اتخاذ القرار حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين ، ومن بين التعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر:

إن اتخاذ القرار عبارة عن "اختيار بديل من عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة"³.

أو هو "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ"⁴.

وقد عرف أحمد فوزي عملية اتخاذ القرار على أنها "نشاط إنساني مركب، يبدأ من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة"⁵.

أما ليونارد وايت L. White فقد اعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة⁶.

وتعرف عملية اتخاذ القرار أيضا بأنها "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما

¹ Fernandez, **Les nouveaux Tableaux des managers: le projet décisionnel dans sa totalité**, 3^{eme} Edition, édition d'organisation, paris, France , p 91.

² أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة مصر، 2000، ص 20.

³ Jean François Dhenin, **Brigitte fournie 50 thèmes d'imitation a l'économie entreprise**, Édition Bréal, paris,1998, p175.

⁴ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء. العمليات. النمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص64.

⁵ منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 90.

⁶ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2009، ص396.

يتمشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ، وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما، عن طريق اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات متخذ القرار، ويتضح لنا أن عناصر اتخاذ القرار هي الهدف، الموقف، متخذ القرار، قواعد الاختيار، البدائل وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة ، وهذه العناصر تهدف إلى معالجة مشكلة ما ، كما أن جميع هذه العناصر متداخلة ومتشابكة.

2.1.II - أهمية عملية اتخاذ القرار

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، جماعات ومنظمات، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية. إذ تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال كون اتخاذ القرار هو جوهر عملية الإدارة ويتغلغل فيها لدرجة يمكن معها القول أن الإدارة هي اتخاذ القرار². وتعد عملية صنع القرارات واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات³. ولعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة نظرا لكون⁴:

1. اتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال عمل المنظمات وما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 121.

² بوشنافة أحد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003، ص 128.

³ محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2003، ص 57.

⁴ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 34.

2. اتخاذ القرار أداة المدير في عمله ، أي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
3. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة فمثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.
4. اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ويرى البعض أن اتخاذ القرار هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من أنشطة التخطيط تتطوي على سلسلة من القرارات.

3.1.II - أنواع القرارات

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضا من اختلاف الجوانب التي تبحث فيها هذه العملية وفيما يلي عرض لأهم معايير تصنيف القرارات التي توصل إليها الباحثون.

1. أنواع القرارات وفقا لإمكانية جدولتها أو برمجتها

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:¹

- أ. **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة من قبل الإدارة العليا.
- ب. **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث يوميا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولأن القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير وإبداع فقد سميت بـ "القرارات الإبداعية".

2. القرارات وفقا لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:²

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 38.

² نفس المرجع، ص 40.

أ. **قرارات في ظل التأكد التام** : ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة المحيطة بالقرار بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير متأكدا من كل بديل من البدائل المتاحة، وتمثل هذه الحالة كما يرى الباحثون قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي.

ب. **قرارات في ظل المخاطرة**: تقوم هذه القرارات على افتراض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدير هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة على زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة.

ج. **قرارات في ظل عدم التأكد**: ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر لهي أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة.

3. تصنيف القرارات على أساس طريقة اتخاذها

ويمكن تصنيفها إلى نوعين من القرارات وهي:¹

أ. **القرارات الفردية**: وتتمثل في القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاوره الآخرين في الرأي المتخذ، وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية في اتخاذ القرارات دون المشاركة فيها.

ب. **القرارات الجماعية**: وتتمثل في القرارات التي تستند إلى المشاركة والتفاعلية في اتخاذها، ويمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطاءهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها إزاء الظواهر المختلفة.

4. القرارات وفقا للمستوى الإداري

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار لثلاثة أنواع وهي:²

أ. **القرارات الإستراتيجية**: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، إذ يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي.

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

- ب. القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب على مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات، العلاقات بين العاملين، قنوات الاتصال وتقسيم العمل.
- ج. القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد، ترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية.

2.II - مفهوم القرارات الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها

القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتخذ في مستويات التسيير الاستراتيجي، والتي تتعلق بمستقبل المنظمة والبيئة المحيطة بها، وهي تختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة والتي عادة ما تغطي فترة طويلة.

وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف القرارات الإستراتيجية وأهميتها للمنظمة، وكذلك خصائص القرارات الإستراتيجية والتي تميزها عن غيرها من القرارات.

1.2.II - مفهوم القرارات الإستراتيجية

قبل الخوض في مفهوم القرارات الإستراتيجية يستحسن تقديم تعريف للإستراتيجية من أجل توضيح مدى ارتباط الإستراتيجية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار للوصول إلى تحديد واضح لمفهوم القرارات الإستراتيجية وأهميتها.

1. تعريف الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية من أقدم المفاهيم في الفكر البشري، والذي عرف غموضا كبيرا، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد ووضع مفهوم لهذا المصطلح، فكل يعرفه حسب وجهة نظره الخاصة. ومن بين التعاريف نجد تعريف shandler حيث عرف الإستراتيجية أنها "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل"، وهكذا فهي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة مع تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المسطرة¹.

¹ Ali Smida, **le moment de décision stratégique** : un essai de conceptualisation et de modélisation, acceptée à la xv^{em} conférence Internationale de management stratégique de l'AIIMS, Genève, Annecy, 2006, p10.

ركز shandler في تعريفه للإستراتيجية على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وقام بالربط ما بين تحديد الأهداف طويلة الأمد لها مع اختيار طرق التصرف اللازمة لذلك.

أما Andrews فقد حدد مفهوم الإستراتيجية بأنها " مجموعة المهام والأهداف الأساسية، أو هي مجموعة الأهداف، السياسات والمخططات الأساسية المكتملة لهذه الأهداف، تقدم بطريقة تعرف نوع الأنشطة التي تفرغت لها المنظمة أو التي ستتفرغ لها، ونمط المنظمة الذي أنشأته أو ستتثنئه"¹.

أما Mintzberg فقد سعى إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة من الباحثين في نظرهم إلى هذا المصطلح، فتوصل إلى أنها " عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد، أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة"².

في حين يذهب Avenier إلى تعريف الإستراتيجية على أنها " تصوير مقصود لمستقبل المنظمة"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المنظمة انطلاقاً من أهدافها والغايات التي تطمح إلى تحقيقها، مع مراعاة تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة لمستقبل المنظمة.

ومنه فللقرار الاستراتيجي هو قرار يتسم بصفة الإستراتيجية، وهذا يعني أن الموقف الذي يحتاج إلى حل هو مشكلة أو موقف هام وذو أثر على المسار العام للمنظمة. وهو ما سيتم التطرق إليه فيما يلي.

2. تعريف القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

¹ Jean Claud, **Dictionnaire de Stratégie D'entreprise**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006, P 205.

² عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009، ص 8.

³ بوزيدي دارين، سلاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 10.

وقد حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من الباحثين، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبلهم.

حيث يرى Mintzberg أن القرارات الإستراتيجية هي "قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة"¹.

أما Sawyer يرى أن القرار الاستراتيجي هو "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقييم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"².

أما Mintzberg & Quinn فيعرفان القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه وتوزع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة"³.

وتتخذ القرارات الإستراتيجية عادة، تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تُصنع مع وجود معلومات تكون غير متكاملة، بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل⁴.

كما تتعلق القرارات الإستراتيجية بالاختيارات الكبرى للمنظمة، وتأتي بعد عمليات تحليل المعطيات وإعداد الخطط، وتتميز بالتعقيد واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي⁵.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 150.

³ Mintzberg, H. & Quinn, J, **The Strategy Process Concepts & Contexts**, 1^{Ed}, Prentice- Hall International, U. S. A, 1991, P 114.

⁴ Macmillan, H. Tompoe, M, **Strategic Managment: Process content and Implementation**, New York, Oxford, university press, 2000, P12

⁵ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص122.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن القرار الاستراتيجي عبارة عن قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرار مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة ونتائج تقويم الأداء، وهو الذي يحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيره شاملا على المنظمة، وهو يهيس أهدافا عامة وذات أهمية، وعلى مستوى الإدارة العليا في المنظمة.

ويتضمن اتخاذ القرار الاستراتيجي التعرف على البدائل الإستراتيجية التي يمكن تطبيقها، ويكون اتخاذ القرار ميسرا إذا حددت عملية التقييم على بديل محدد، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار نفسه أمام العديد من البدائل وحتى يتم اتخاذ القرار حول أنسب هذه البدائل يتوجب الأخذ في الاعتبار عدة معايير من بينها:¹

- أ. دراسة الخبرة الماضية: حيث أن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس اتخاذ القرار الاستراتيجي، من شأنه التخفيف من الوقت والجهد المكرسين للبحث عن بدائل جديدة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية بشكل كبير قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع البيئة.
- ب. اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة: إن اتخاذ أي قرار استراتيجي معين مرتبط بمراكز القوة والتأثير داخل المنظمة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم فإن التأثير على النفوذ سيكون له تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون الأخرى.
- ج. مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله : من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ومقدار الربح، حيث يحتم على متخذ القرار أن لا يراعي فقط لدرجة النجاح وصواب القرار بل عليه مراعاة درجة الخطر والأمان.
- د. تأثير عنصر الزمن: إن التوجيه الخاص بإستراتيجية ما يعتبر معيارا هاما لنجاحها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار فيما بين هذه الإستراتيجيات لاختيار أفضلها والوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها والنتائج المرجوة من تطبيقها كلها من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة، إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 199-205.

- هـ. الموارد التنظيمية: تعد من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة، بحيث تميز منظمات الأعمال تنافسيا، كما قد يحد من تحقيق أهدافها.
- و. مركز منظمة الأعمال: غالبا ما تختار منظمة الأعمال ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات قد تختلف عن تلك التي تختارها منظمات الأعمال التي لا تحضي إلا بحصة سوقية أقل، وعليه فإن مركز منظمات الأعمال في الصناعة يعد من بين المعايير الحاكمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

II.2.2- أهمية القرارات الإستراتيجية

إن صياغة القرارات الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا مما يمكن من نجاح تطبيقاتها وبالتالي نجاح المنظمة وبقائها¹.

ويعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف². كما وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية³، وأيضا لأنها يجب أن تحقق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد⁴.

II.2.3- خصائص القرارات الإستراتيجية

¹ عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار النشر لمجموعة النيل، مصر، 1991، ص 60.

² سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 1997، ص 64.

³ ماهر شعبان العاني، شوقي ناج ووجاد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

⁴ Hunger, J.David, Wheelen Tomas L, **Strategic Managment business Policy**, 7TH Edition, New York, Prentice hall, International Inc, 1998, p 78.

تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الأخرى، ويمكن فهم طبيعة هذه القرارات بصورة أكثر وضوحاً من خلال الخصائص التالية:¹

1. **المستوى التنظيمي:** إن القضايا التي تحتاج إلى صياغة قرارات إستراتيجية يتم التعامل معها من خلال الإدارة العليا كونها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلال ه المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، ومن القضايا التي تتطلب مشاركة الإدارة العليا هو قرار المنظمة الدخول أو الخروج من نشاط معين، وصياغة الإستراتيجية لتحقيق أهداف للمنظمة.
2. **التأثير الزمني:** القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى على المنظمة، فعندما تتخذ المنظمة قراراً إستراتيجياً يتعلق بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي إضافي فإنها بذلك تقرر مواصلة العمل في هذا المجال لعدة سنوات قادمة، مما يعني أن المنظمة، ومن خلال هذا النشاط تصبح معروفة ومميزة بمنتج أو سوق معينة.
3. **التوجه المستقبلي:** القرارات الإستراتيجية تمثل توجهها مستقبلاً للمنظمة، فالإدارة العليا وهي بصدد صناعة قرار إستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التوقعات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومواءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المنظمة. وبذلك تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصناعة قرار يشكل مستقبل المنظمة ، والتوجه المستقبلي للقرارات الإستراتيجية يعني تقرير أو تحديد المسار الحالي للأحداث التي ستجعل المنظمة تنقل نفسها من وضعها القائم إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.
4. **المنظور النظمي:** عند صناعة القرار الاستراتيجي فإن المدراء يدركون أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومتراصة، وإن القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في جزء من المنظمة تمتلك أيضاً تأثيراً على جزء آخر من المنظمة.
5. **التوجه نحو النظام المفتوح:** إن المنظمة تتوجه باتجاه بيئتها الخارجية، إذا كانت عملياتها ووظائفها الداخلية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وعلى المنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المدى البعيد أن تأخذ في الاعتبار وهي تصنع قراراتها الإستراتيجية تأثير البيئة وبالذات الخاصة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

6. وضع إطار عام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تمثل القرارات الإستراتيجية إطاراً مرشداً يهتدي به مدراء الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم التي تناسب توجه وتفكير الإدارة العليا، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

7. توزيع الموارد: القرارات الإستراتيجية تشمل توزيع الموارد الأساسية، فالقرارات الإستراتيجية تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ مجموعة من المشاريع المستقبلية، وهذا بدوره يتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات وبالتالي ومن خلال تطبيق هذه القرارات لا بد من توزيع هذه الموارد الأساسية.

وفي هذا الإطار يمكن إضافة خصائص إضافية للقرارات الاستراتيجية على النحو التالي:¹

- الندرة: القرار الاستراتيجي غير عادي وغير مسبوق في غالب الأحوال (أي أنه لا يوجد إطار أو قالب يمكن إتباعه بصورة متكررة لإنتاج القرار الاستراتيجي).
- الريادية: تقدم القرارات الإستراتيجية سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، إذ أنها تشكل مظلة للقرارات الأقل أهمية منها، وبمجرد اتخاذ القرار الاستراتيجي تصبح كل القرارات الأقل منه تهدف إلى خدمته وتوسع لانجازه وتلتزم بكامله بمتطلباته.
- الكلفة العالية: تتطلب عمليات اتخاذ وتنفيذ وإدامة القرارات الإستراتيجية كمّاً من الموارد من حيث الأموال والالتزام والمثابرة.

وتختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الإستراتيجي موضع الاعتبار فالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على المستوى الوظيفي².
والجدول الموالي يوضح خصائص القرار الاستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي.

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية وتطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد2، جامعة مؤتة، الأردن، 2002، ص 42.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مناجم الفوسفات -تبسة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007، ص 10.

الجدول (II-2): خصائص القرار الاستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي

القرار التشغيلي	القرار الاستراتيجي	الخصائص الفرار
روتينية	معقدة	طبيعة القرار
موضعي	شامل	نطاق القرار
قصير	طويل نسبياً	المدى الزمني للتأثير
أحادية	متعددة	أبعاد القرار
ثابتة	متغيرة	البيئة
أحادية	متعددة	الأهداف
عالية	قليلة	درجة الوضوح
ضعيف	عال	حجم الاستثمار
دقيقة	في الغالب محدودة	دقة المعلومات
محدود	شامل	التأثير
قوي	ضعيف	الرجوع إلى القرار
ثابت	متغير	الزمن

لوغاريتمي	موجه، مساعد على	النماذج
جهد عال	جهد ذهني	طبيعة الجهد المطلوب
محدود	واسع	الإبداع
قوية	واسع	الهيكلية
عالية	ضعيفة	درجة التأكد
وجود إجراءات ولوائح ومعايير جاهزة	لا تنظمها قواعد قانونية	القواعد المنظمة
ضعيفة	عالية	المركزية
الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	مصدر القرار
منح إجازة اعتيادية، إعلان عن مناقصة، تطوير الموازنات، التعامل مع قضايا العاملين اليومية	قرارات التوسع، فتح أسواق جديدة، إنتاج منتج جديد، تغيير أساسي في البناء التنظيمي	نماذج من القرارات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص160.

3.II - أنواع القرارات الإستراتيجية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها

تتم عملية صنع القرارات الإستراتيجية عبر مجموعة من الخطوات والمراحل المهمة، وهي تعد عملية معقدة تتدخل وتؤثر فيها العديد من العوامل والمتغيرات ، وفيها يلي سنتناول أنواع القرارات الإستراتيجية، ثم مراحل عملية صنع القرارات الإستراتيجية وأخيرا العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

3.II.2 - أنواع القرارات الإستراتيجية

تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى عدة أنواع وحسب عدة معايير وهي كالآتي:

1) القرارات الإستراتيجية المبنية على أساس حالة التأكد أو عدمه

وحسب هذا المعيار تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث أنواع هي:¹

أ. القرارات الإستراتيجية الواعدة (ظروف التأكد التقريبي)

هي تلك القرارات التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ، وهذا النوع من القرارات يتميز بسهولة اتخاذها وذلك

¹ أحمد عرفة، سمية شلبي، القرارات والإستراتيجية التسويقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 37-39.

باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة أو الذي يعطي عائدا كبيرا، ويرجع ذلك إلى أن المجهود الأساسي في هذا النوع من القرارات يتمثل في مرحلة البحث ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختبار، حيث يتم الاختيار على أساس التكلفة لكل بديل أو على أساس العائد لكل بديل.

ب. القرارات الإستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة)

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغير في بعض الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصعب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث . ويمكن تقسيم القرارات الإستراتيجية الشرطية إلى نوعين رئيسيين هما:

1. القرارات الإستراتيجية التحفظية (الدفاعية)

وهي تلك القرارات التي تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص.

2. القرارات الإستراتيجية الشرطية (الهجومية)

وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرتبط ذلك بوجود فرص متاحة أمام المنظمة تتطلب الاستفادة منها اتخاذ مثل تلك القرارات.

ج. القرارات الإستراتيجية الاستجابية للظروف غير المتوقعة (ظروف عدم التأكد)

وهي تلك القرارات التي تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة من حيث الاتجاه والخصائص، وهذا يتطلب في مثل هذه الأحوال اتخاذ قرارات استجابية وسريعة لمواجهة مثل هذه الظروف.

وهنا المنظمة بناءً على ذلك تقوم بتقدير العوائد للبدائل، وذلك عن طريق تقدير ظروف أو حالات الطبيعة الممكنة، وتقدير العوائد تحت كل ظرف أو حالة، واختبار أحد الطرق أو المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار احد البدائل.

2) قرارات إستراتيجية على أساس البدائل الإستراتيجية المتاحة

بعد تحديد رؤية المنظمة وتبيان رسالتها ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة. وكذا نواحي قوتها وضعفها يصبح من الممكن أن تطرح قرارات وبدائل إستراتيجية، والتي يمكن الاختيار بينها، حيث يعتمد الاختيار على طبيعة الأهداف الإستراتيجية ونتائج تقييم الأداء ومستوى طموح المنظمة لذلك هناك العديد من البدائل والقرارات الإستراتيجية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها ومن بينها:

أ. قرارات إستراتيجية على أساس استراتيجيات مستوى المنظمة ككل

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية. وتحتوي على درجة كبيرة من الخطورة، الربحية، التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل. ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة والرؤية المستقبلية والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها¹.

ومن أهم البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل نجد:

1. إستراتيجيات الاستقرار

وهي الإستراتيجيات التي تكون فيها المنظمة في حالة سكون، إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها. ويفضل هذا النوع من الإستراتيجيات في ما إذا كانت تضمن للمنظمة تحقيق عائدات كافية².

ومن بين استراتيجيات الاستقرار نجد:³

■ إستراتيجية عدم التغيير

وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة على نفس المسار، إلا إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات في الأهداف. ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

¹ نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 61.

² مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 10.

³ أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010، ص 82.

■ إستراتيجية الربح في الأجل القصير

ترتكز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل القصير، في سبيل زيادة الأرباح الحالية وذلك من خلال تخفيض مصاريف البحث والتطوير، الصيانة والإعلان، وإذا استمرت لفترة طويلة قد تؤدي إلى الإفلاس.

■ إستراتيجية التريث

قد يؤدي إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة أو الموارد المتاحة وانخفاض كفاءة المنظمات وتتمحور هذه الإستراتيجية على تحقيق أهداف المنظمة عبر مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية لها.

■ إستراتيجية الحركة الواعية

تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة بالبيئة الخارجية، كظهور قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية.

2. إستراتيجيات النمو والتوسع

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق نمو في مجال معين مثل: المبيعات، الممتلكات، الأرباح أو أي توليفة منها¹.

ومن بين استراتيجيات النمو والتوسع نجد:

■ إستراتيجية التكامل العمودي

تهدف إلى تحقيق النمو عن طريق قناة توزيع معينة وذلك بهدف الحصول على رقابة أكثر في قطاع معين، وكذلك لزيادة الأرباح من خلال كفاءة أكبر و تشمل ما يلي:²

- **التكامل الخلفي:** والذي يتم في حال قامت المنظمة بالسيطرة منظمات أخرى موردة للموارد والمنتجات التي تتعامل معها.

- **التكامل الأمامي:** والذي يتم في حال قامت المنظمة بالسيطرة على منظمات أخرى أقرب إلى المستهلكين أو المستخدمين للمنتجات التي تتعامل بها.

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة: أسئلة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 533.

² سليمان سلامة أبو خزيمة، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الأردن، 2008، ص ص 14-15.

■ إستراتيجية التكامل الأفقي

ومعناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك، أي السيطرة على منظمة أخرى في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي.

■ إستراتيجية التنوع

تركز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة وقد يأخذ التنوع عدة أشكال من بينها:

- التنوع المترابط: وذلك عند إضافة منتجات أو أنشطة لها ارتباط بعملياتها الحالية.

- التنوع غير المترابط: وذلك عند إضافة منتجات أو أنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية.

- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي: تركز على اعتماد منظمة الأعمال على نفسها من خلال

الاستعانة بمواردها المتاحة.

■ إستراتيجية الاستثمار

هي إستراتيجية الإنشاء بغرض البيع، وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار جملة الأسهم إلى أقصى حد، عند البيع بسعر مغري، فقد يقوم مستثمر بإنشاء مؤسسة من أجل بيعها للغير في الأوقات التي تزداد فيها حدة المنافسة، وينظر للمنظمة في هذه الحالة على أنها استثمار¹.

3. استراتيجيات الانكماش

وهي الإستراتيجيات المفضلة عندما يصبح الوضع التنافسي للمنظمة ضعيفا، سواء كان ذلك لجميع خطوط إنتاجها أو بعضها. وتبعا لمستوى الضعف التنافسي فإن المنظمة قد تتبع إستراتيجيات الانكماش في تطوير خطط لتخفيض التكاليف المتغيرة وجعل عملياتها الوظيفية أكثر ربحية، أو إتباع طريقة المنظمة الأسيرة².

ومن صيغ إستراتيجيات الانكماش الشائعة: ³

■ إستراتيجية التخفيض والانتفاة:

¹ أحمد بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

² كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 534.

³ صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، دار الوراق، الأردن، 2006، ص ص 486-488.

وهي من أكثر الإستراتيجيات الانكماش شيوعا ، إذ تجد العديد من المنظمات نفسها تعاني من تراكم الروتين، ولتحسين الكفاءة التشغيلية تحاول إزالة الروتين عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح ، وما يمكن ملاحظته أن تغييرات الإدارة العليا غالبا ما ترافق إستراتيجية التخفيض والالتفات.

■ إستراتيجية المنظمة الأسيرة:

تتمثل هذه الإستراتيجية بقيام المنظمة ببيع أغلبية منتجاتها إلى زبون واحد، وقد تلجأ إلى هذه الإستراتيجية لتخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة ، إلا أن هذه الإستراتيجية تقيد المنظمة الأسيرة بنشاطات المنظمة الأسرة، فما يؤثر على هذه الأخيرة يؤثر على الأولى، كما أن المنظمة الأسيرة تفتقد إلى الشهرة ولا يحظى مدرائها بالتميز بالرغم من حجم مبيعاتها.

■ إستراتيجية إلغاء جزء:

تلغي المنظمة وفق هذه الإستراتيجية جزءا من أعمالها، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تفشل وحدة عمل إستراتيجية، أو قسم إنتاج رئيسي، أو خط إنتاجي في تحقيق النتائج المرجوة. كما تتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون حصتها من السوق صغيرة جدا لتنافس أو أن السوق ليس كبيرا أو مربحا كما كان متوقعا. وحيث أن للمنظمة موارد محددة، فإن توفر خيارات أفضل يحث المنظمة على إتباع هذه الإستراتيجية حين تتمكن من الانتقال إلى عمل تجاري يمكن فيه استغلال ذات الموارد لتحقيق عوائد أعلى.

■ إستراتيجية التحويل:

يتم التحويل عندما تقوم المنظمة باعتماد تغيير رئيسي في طبيعتها وعملياتها عادة ما يشتمل على الانتقال من مجال عمل إلى آخر، ومن الصعوبة بما كان تنفيذ مثل هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تتطلب قدرا كبيرا من المرونة.

■ إستراتيجية التصفية:

وتشتمل هذه الإستراتيجية على غلق المنظمة وبيع موجوداتها، وتعتبر الخيار الأخير للمنظمة، إذ تقوم بإنهاء عمل منتسبيها وتفقد فرص القيام بأي نشاطات مستقبلية. يفترض الكثيرون أن تصفية المنظمة يعود لسوء التسيير وعدم ربحيتها.

ب. قرارات إستراتيجية على أساس الاستراتيجيات التنافسية

تحدد هذه الاستراتيجيات الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال على حدا واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وتركز الجهود هنا من أجل فاعلية الأداء في وحدات الأعمال في أعلى مستوى لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وهي قرارات أقل تكلفة ومخاطرة وربحية¹.

ومن أهم البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مايلي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة

يرى بورتر (Porter) أن قيادة التكلفة هي واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتستند على فكرة التزام المنظمة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز. وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنظمة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم².

2. إستراتيجية التميز

في إستراتيجية التميز تتجه المنظمة لأن تبدو متميزة عن منافسيها لدى عملائها، فالمنظمات الساعية للتميز تعمل على تهيئة فروق تميز عروضها المقدمة للعملاء مثل جوائز خاصة لذوي الولاء للمنظمة ومنتجاتها، وهي بذلك تسعى للتخلي بأداء فائق عن منافسيها في أحد مجالات التكنولوجيا، خدمة العميل أو قنوات التوزيع وغيرها³.

3. إستراتيجية التركيز

¹ نبيل محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² محمد بن عبد الله عوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، ورقة بحث مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، 2002، ص ص 2-3.

³ أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة، مصر، 2000، ص 4.

تعرف أيضا بإستراتيجية تركز النشاط، وتستهدف هذه الإستراتيجية التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل معها لما تنطوي عليه هذه المنظمة من قدرات فائقة تحول دون اختراقها من طرف المنظمات الأخرى¹.

ج. قرارات إستراتيجية على مستوى الوظائف

توجد هذه القرارات في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية ولموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال. وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة من الخطورة ولا تحتاج تكاليف مرتفعة مقارنة بالقرارات على مستوى المنظمة ككل و قرارات مستوى وحدات الأعمال².

II.2.2- مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي

يقصد بمراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صنع القرار ، وقد اختلفت آراء العديد من الباحثين حول مفهوم ومراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي، والتي يبدو منها ظهور اختلاف في المسميات وتأكيد على بعض المراحل لأهميتها قياسا إلى مراحل أخرى. ورغم ذلك فإن هذه المراحل جميعها مهمة للوصول إلى صياغة جيدة للقرار الاستراتيجي ، وتتمثل خطوات صنع القرارات الإستراتيجية في أربعة مراحل هي:³

1. مرحلة التشخيص

تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي نظرا لارتباط المراحل التالية بها، وتعرف المشكلة في هذا المجال بأنها انحراف عن الهدف المحدد أو هي حال من عدم التوازن بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

¹ خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010، ص51.

² نبيل محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة، الحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى التعرف على محفظة أعمال المنظمة ليتم تحديد الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والتهديدات السائدة في المحيط الخارجي، ونواحي القوة والضعف لدى المنظمة ككل.

2. مرحلة تحديد البدائل

على المنظمة في هذه المرحلة أن تبحث عن عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الإستراتيجية، والبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير. وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفر المعلومات، بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين والمساعدين. ويتوقف تحديد البدائل الإستراتيجية على عدد من العوامل مثل التكنولوجيا المتوفرة.

3. مرحلة التقييم

بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم، ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة (مرحلة تحديد البدائل) بالأهداف المحددة سلفاً. وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوب به أكثر من غيره.

وإجراءات التقييم تشمل وصف نتائج كل بديل، وتقييم تكاليف كل بديل وتقدير مدى عدم التأكد والمخاطرة المصاحبة لكل بديل، ونتائج التقييم قد تتمحور في أحد المحاور الأربعة التالية:

- البديل الجيد: والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار.
- البديل المتوازن: من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
- البديل المختلط: من المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
- البديل الضعيف: من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

4. مرحلة الاختيار

تمثل المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد ارتبطت عملية الاختيار لدى الكثير بعملية صناعة القرار، غير أن الاختيار يمثل فقط إحدى مراحل عمليات صناعة القرار. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة ذلك لأن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل إلا بعد تنفيذها.

وهناك مجموعة من المعايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار، أهمها تلك التي يحققها كل بديل معين، ومدى توافق البديل مع أهداف المنظمة وانسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها، والمكاسب التي يحققها كل بديل، ودرجة المخاطرة المتوقعة من إتباع البديل، ومقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البديل وكفاءة البديل، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة، والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه، والتوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل، واعتبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وأعرافه ونظمه وتقاليده.

II.2.2- العوامل المؤثرة على صنع القرارات الإستراتيجية

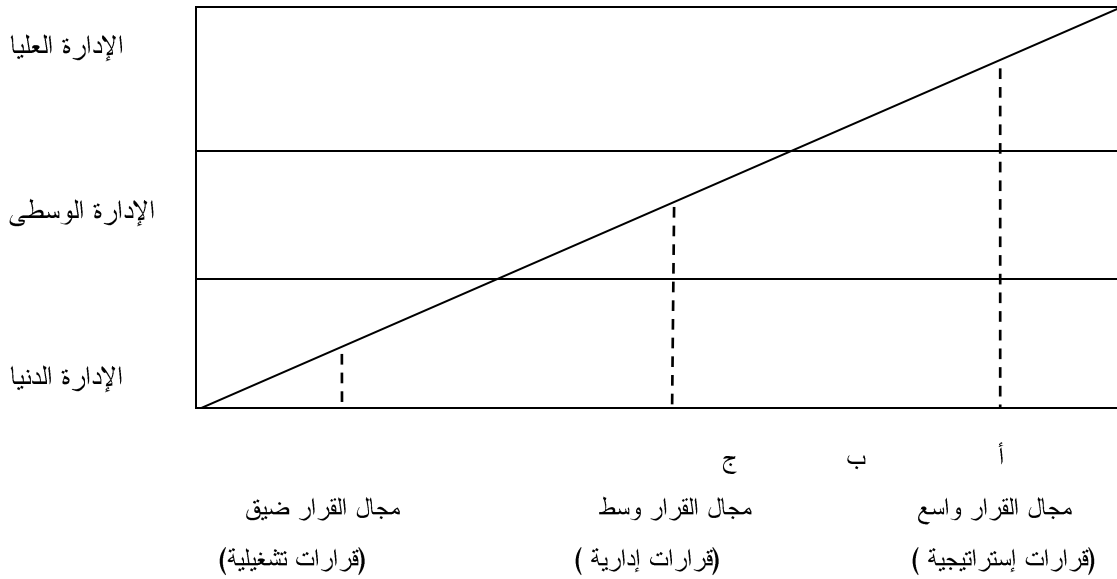
من المعلوم أن صناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل ، وقد لخصها Mintzberg بالآتي¹:

1. **القوة والسياسات:** إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.
2. **الرقابة الخارجية:** وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناعات القرار ومتخذيها.
3. **الخصائص الإدارية:** إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة القرار من قبله. فقد يكون متخذ القرار حديثاً، وبالتالي يكون أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديراً أقل ميلاً للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية مثل التخصص والتجربة على صناعة القرار.

ومن المهم ملاحظة أن عمليات صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف. وتتأثر بأطراف أخرى، ولكن ما يبدو واضحاً أن مجال اتخاذ القرار ومسؤولياته تتباين بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يكون مجال اتخاذ القرار واسعاً ليشمل قرارات مهمة وإستراتيجية تقع في إطار مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة، في حين يضيق المجال ليصبح وسطاً، ويركز على القرارات الإدارية وهو من مسؤولية الإدارة الوسطى، أما في مستوى الإدارة الدنيا والإشرافية فإن مجال اتخاذ القرار ضيق ومركز على القرارات التشغيلية التي من اختصاص هذه الإدارة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الشكل (II-2): مجال اتخاذ القرار و مسؤولياته



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 146.

4.II- أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

تتأثر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالعديد من العوامل، ومن بين هذه العوامل نجد الهيكل التنظيمي والذي يعتبر عامل بالغ الأهمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وفيما يلي سنتطرق الى أثر الهيكل التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد) على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

1.4.II- أثر المركزية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتلخص مفهوم المركزية في سلطة اتخاذ القرار بيد جهة واحدة وصلاحيات يمارسها حصراً المستوى الإداري الأعلى، وتؤثر المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل كبير، حيث أن المركزية تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار وتدعم انتظام سياسات وممارسات التسيير، حيث أن العملية تتخذ فقط من طرف الأفراد ذوي السلطة في المستوى الإداري الأعلى في المنظمة نتيجة سلوك قبلي

للبحث عن الفرصة. كذلك فإن العملية تشمل توزيع الموارد الأساسية، فالقرارات الإستراتيجية تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ مجموعة من المشاريع المستقبلية، وهذا بدوره يتطلب موارد أساسية لتحقيق الأهداف المقدمة من طرف الأفراد ذوي السلطة المركزية في المنظمة، حتى وإن تطلب ذلك تغييرات جذرية في الموارد.

وهناك من يوسع مفهوم المركزية ليشمل حق اتخاذ القرار وتقويم النشاطات أيضا، حيث تختلف القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الإستراتيجي للمنظمة، وينصب تأثير المركزية على النشاط الاستراتيجي حيث أنه يكون نتيجة للخيار الاستراتيجي الأمثل والعقلاني للإدارة العليا الذي تتبعه المنظمة.

ونظرا للمركزية فإن الإدارة العليا هي التي تتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة والسلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها. كما أن القرارات الإستراتيجية تقدم سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وبمجرد اتخاذ القرار الاستراتيجي تصبح كل القرارات الأقل منه تهدف إلى خدمة القرار الاستراتيجي وتسعى لانجازه بكامل متطلباته، وهنا المركزية تضمن تحقيق توافق القرارات مع أهداف المنظمة ككل، وكذلك فإن تأثير المركزية ينصب في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتشكيل الإستراتيجية النهائية.

II.4.2- أثر الرسمية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يشير مفهوم الرسمية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين ، الأنظمة، القواعد، التعليمات، الإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه عمله. وللرسمية أثر مهم على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ذلك لأن التمسك بالرسمية يؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة، لأنه يحد من حرية الأفراد في صنع القرار مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها وتصبح بذلك الوسائل أهم من الغايات، وهنا تصبح عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مدخلا فقط للاستجابة إلى المشكلات والأزمات التي تظهر في المتغيرات التي يراقبها النظام الرسمي.

وتعتبر الرسمية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة واستراتيجياتها، والالتزام بالسياسات والقواعد يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هنا تتخذ من أجل تحقيق أهداف واضحة غير موقفية ومحدودة.

كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تضمن استخدام وتوظيف كميات من الموارد المالية والأصول المادية والموارد التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية، وباعتبار أن الرسمية تستخدم لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه) فإنها تؤدي إلى استبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ومنه فإن الموارد تنقل الأهداف أو الغايات المسطرة. وباعتبار عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مرتبطة بشكل أساسي بالنشاط الاستراتيجي للمنظمة فإن تأثير الرسمية ينصب في أن النشاط الاستراتيجي ينتج عن عملية تنظيمية منمطة تحكمها قواعد وإجراءات تفصيلية في أداء العمل.

والقرارات الإستراتيجية تمثل توجهها مستقبلاً للمنظمة، والإدارة تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومواءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المنظمة، لذلك فإن مستوى الجزئيات في العمليات التنظيمية المنمطة هي القيد الرئيسي لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وعموماً فإن للرسمية تأثير بالغ على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ذلك لأن أنظمة التخطيط والتي تعبر عن "العملية التي تحدد من خلالها رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والبعيدة وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المؤسسة" هي أصلاً محاولة واضحة لصنع القرار في أعلى المستويات.

3.4.II- أثر التعقيد على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يشير التعقيد إلى عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال، و تبرز أهمية التعقيد من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة، إذ كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي والعكس صحيح، أي كلما زاد تغير العوامل البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي.

للتعقيد أثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، فالتعقيد في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى صعوبة التنسيق والسيطرة على فعاليات القرارات، إذ يدفع التعقيد القرار للإبقاء بمتطلبات كبرى من المحددات والتي تقلل من احتمال أن هذا القرار سيتخذ للوصول للأهداف على مستوى المنظمة.

ونتيجة للتعقيد فإن الأفراد الذين هم عرضة للقرارات الإستراتيجية لا يعترفون بها أنها إستراتيجية أو يهملونها نظرا لعدم توافقها مع توجهاتهم.

ومن جهة أخرى فإن التعقيد يشير إلى حالة التكون من العديد من الأجزاء المترابطة عادة، و منه فإن القرار الاستراتيجي يجب أن يرضي عدد كبير من القيود، وهذا يؤدي إلى نقص احتمال أن تكون القرارات ستأخذ فعلا من أجل تحقيق أهداف قادمة للمنظمة.

والنشاط الاستراتيجي في حالة التعقيد يكون نتيجة عملية داخلية للتفاوض بين مختلف الأجزاء المترابطة في المنظمة.

كما أن التعقيد يجعل وظائف المنظمة أكثر صعوبة، وهو ما يجعل للتعقيد تأثيرات رئيسة على سلوك أفراد المنظمة، مما يجعل ردود أفعال الأشخاص تجاه القرار الاستراتيجي هي القيد الرئيسي لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

والتعقيد يؤدي صعوبة تحقيق التكامل الناجم عن نقص في أدوات الربط المادي والاتصال بين مختلف النشاطات التي بدورها تسهم في زيادة التعقيد التنظيمي، وتجعل تكامل القرارات أكثر صعوبة.

وعموما للتعقيد أثرا في توضيح أهداف الأفراد مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل أهداف المنظمة ذات الأثر الأكبر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبارها أساسية ومحورية في مجال الإدارة، وقد تطرقنا إلى عملية اتخاذ القرار، أهميتها وخصائصها من خلال سرد عدة تعاريف للعملية وأهميتها في المنظمة وكذا أنواع القرارات كما وتطرقنا إلى مفهوم القرارات الإستراتيجية وأهميتها

وأيضاً تم التطرق إلى توصيف خصائص القرارات الاستراتيجية والتي تميزها وتفرقها عن القرارات الأخرى.

كما قمنا بتوضيح عملية صنع القرارات الإستراتيجية، بدءاً بأنواع القرارات الإستراتيجية. ومراحل أو خطوات العملية، وأخيراً تم توضيح أهم العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية. وفي نهاية الفصل وضحنا أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تأثير كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.



الفصل الثالث
الدراسة التطبيقية

تمهيد

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة اخترنا مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب- أوماش- لإجراء الدراسة التطبيقية بها وهذا لتوضيح أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور التالية:

1-III. تحديد وتعريف ميدان الدراسة**2-III. منهجية الدراسة****3-III. تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات**

III-1.1. تحديد وتعريف ميدان الدراسة:

سيتم التعريف بالمؤسسة ونشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى التطرق إلى أهمية المؤسسة البارزة في المجال الاقتصادي من خلال عمليات الإنتاج المختلفة والمعروفة بالجودة العالية، وسنتطرق إلى الأهداف المسطرة في مختلف المستويات التنظيمية فيها، وكذلك على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

III-1-1. التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud

سنتطرق في هذا العنصر إلى التعرف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - من حيث نشأتها وتطورها كذلك التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة.

1. نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - GMS - هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م^2 ، منها 4920م^2 مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850م^2 ، ووحدة الكسكسي بـ 2070م^2 .

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق

الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- أ. وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛
- ب. وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق؛
- ج. وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
- د. وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكسي وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول(III-1): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتوج	الصنف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	25 كغ	3400 دج/للقنطار
	رفيع	5 كغ - 10 كغ	
الفرينة	ممتازة	1 كغ - 5 كغ	3500 دج /للقنطار
	للخبز نوع -أ-	25 كغ	1960 دج /للقنطار
	للخبز نوع -ب-	50 كغ	1088 دج/للقنطار
الكسكس	رفيع	1 كغ - 5 كغ - 10كغ	لم يحدد
	متوسط	25 كغ	
سُميدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	25 كغ	1100 دج/للقنطار
النخالة	عادية	40كغ	1200 دج/للقنطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

2. التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- أ. الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ب. الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ج. الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- د. الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.
- هـ. الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93)-12 في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

III-1-2. أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وكذلك إلى أهم الأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها.

1. أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عال من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- أ. تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- ب. تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- ج. توفر مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- د. الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

2. أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

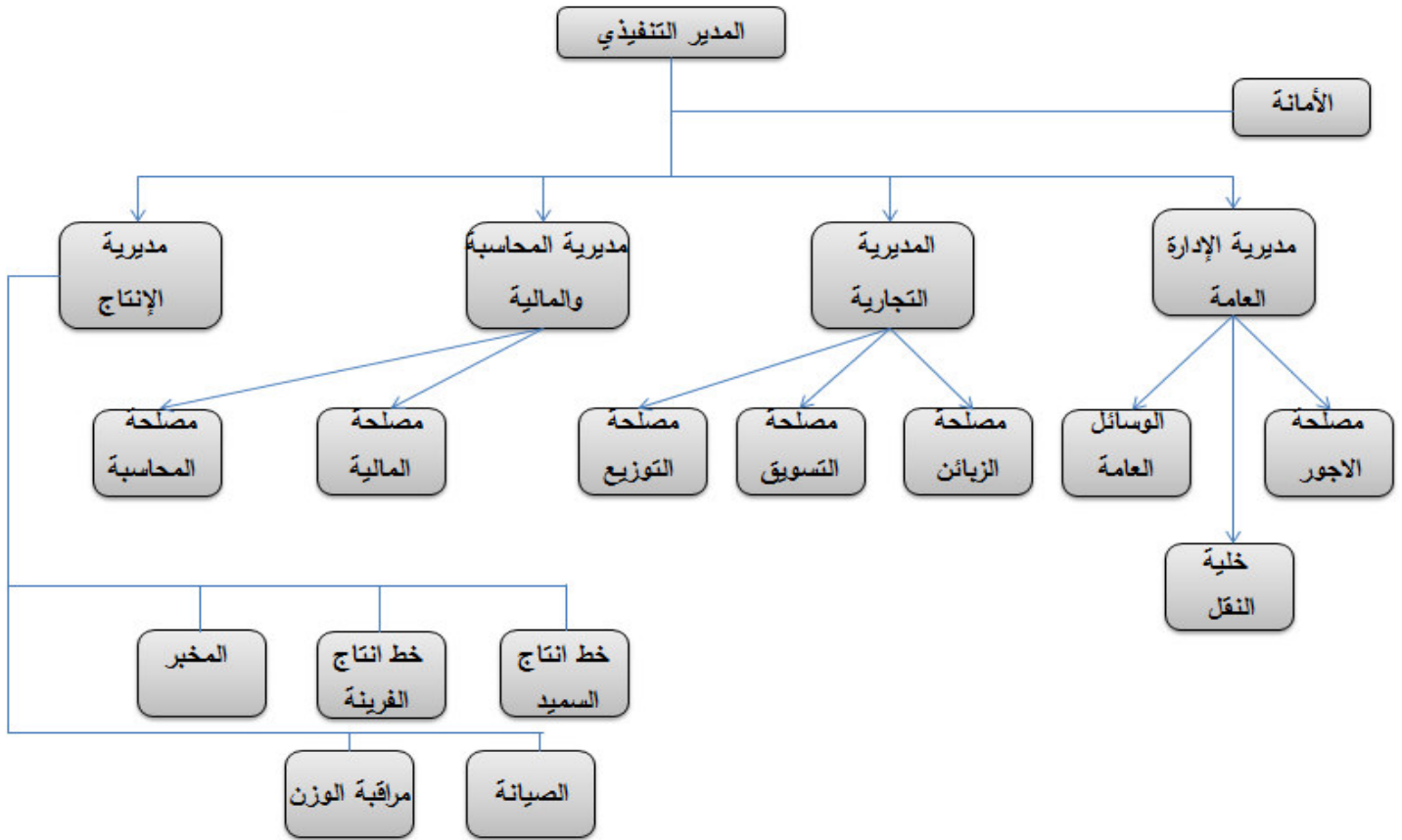
سطرت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على جانب المنافسة والربح، ومن بين هذه الأهداف نجد:

- أ. العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
- ب. وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ج. وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- د. وضع ضمان موقع الريادة في مجال نشاطاتها.
- هـ. توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.
- و. تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

III-1-3. الجانب التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المنظمات المتوسطة الخاصة، التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وتعتبر وحدة السميد والفريضة الوحدة الرئيسية في المؤسسة. والهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح ومديريات هذه الوحدة حيث تشترك باقي الوحدات مع هذه الوحدة في أغلب المديريات والمصالح. يوضح الشكل رقم (III-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

1. **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديرية في المؤسسة.
2. **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديرية.
3. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:
 - أ. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.
 - ب. خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.
 - ج. مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
4. **المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:
 - أ. مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:
 - القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.
 - استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون.

- كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن

أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب. مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5. مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- أ. التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ب. إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ج. تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- د. العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- هـ. تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة؛
- و. متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6. مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتدرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

- أ. المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر

مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا

من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- إمكانية التخزين

ب. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية

المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية؛
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- استقبال الأكياس؛
- تخزين وتصريف المنتج؛
- الصيانة الوقائية والفنية؛
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

III-2. الإطار المنهجي للبحث

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة إلى تسعى إلى تحقيقها، وهو ما سنتطرق إليه في هذا العنصر بدءا بوصف للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن وصفا للأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، وأخيرا نصف صدق أداة الدراسة وثباتها.

III-2-1. منهج البحث

في إطار الإجابة عن إشكالية البحث الأساسية وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يفترض التوجه التحليلي للبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبعها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصور وبالقدرات الفكرية للباحث. فهي إذن

حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة. أما في النموذج الوصفي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش- بسكرة-. وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1.البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع

الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS V. 16 (Statistical Package for Science Sosial)** ومؤشرات تدعم البحث.

2.البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث.والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث.

III-2-2.مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الإطارات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والبالغ عددهم 35 إطار، واعتمدنا طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 35 فردا، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 34، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

III-2-3.أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول "أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة" وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية وبعض خصائص عينة البحث مثل(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد الهيكل التنظيمي ويضم ثلاثة محاور حيث أن المحور الأول يضم خمسة عبارات، والمحور الثاني يضم تسعة عبارات، بينما المحور الثالث يضم خمسة عبارات.

القسم الثالث: ويمثل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي يضم تسعة عبارات

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول(III-2): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

III-2-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- قمنا بتفريغ وتحليل الاستمارة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSSV.16 (Statistical sciences) fort the social Package)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المؤوية والتكرارات وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
 3. **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد:** وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث وفرضياتها الفرعية.
 4. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

III-2-5. فحص صدق أداة الدراسة وثباتها

يتناول هذا العنصر فحص صدق الأداة وثباتها من حيث صدق الاستمارة والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المحك، ومن ثم ثبات الاستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ، بهدف خروج الاستمارة في صورتها النهائية.

1. صدق الاستمارة:

يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتأكد من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة متخصصين في الإدارة، يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (2).

ب. صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ" وذلك كما هو مبين في الجدول (4-III)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.913) وهو معامل جيد جدا ومناسب الأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث كبيرة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الاستمارة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-III): معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستمارة
0.869	0.756	(5-1)	المركزية
0.913	0.835	(14-6)	الرسمية
0.923	0.853	(19-15)	التعقيد
0.852	0.726	(19-1)	الهيكل التنظيمي
0.951	0.906	(28-20)	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
0.913	0.834	(28-1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

3-III. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستمارة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة.

1-3-III. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (III-4): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	70.6%
	أنثى	10	29.4%
	المجموع	34	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	17.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	23.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	38.2%
	من 50 سنة فأكثر	7	20.6%
	المجموع	34	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	9	26.5%
	ليسانس	4	11.8%
	مهندس	11	32.4%
	شهادة دراسات عليا متخصصة	8	23.5%
	ماجستير	2	5.9%
	دكتوراه	0	/
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	17.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	23.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	26.5%
	من 15 سنة فأكثر	11	32.4%

المجموع	34	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

يظهر من الجدول (III-4) أن غالبية المبحوثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (70.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (29.4%) من مجموع أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (38.2%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (23.5%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) فقد بلغت (20.6%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (17.6%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (32,4%) منهم حاصلون على شهادة مهندس، مقابل (26.6%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا المتخصصة (23.5%)، أما بالنسبة لحملة شهادة الليسانس فقد كانت نسبتهم (11.8%)، أما بالنسبة لل حاصلين على شهادة الماجستير فقد كانت (5.9%).

وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (32.4%) تقع خبرتهم في المجال من (من 15 سنة فأكثر)، في حين نسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (26.5%)، في حين نجد أن (23.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) كانت نسبتهم (17.6%) من مجموع أفراد العينة.

III-3-2. تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول (III-5): مقياس تحديد مستوى الأهمية

الفئة	المستوى
-------	---------

ضعيف	2.33-1
متوسط	3.66-2.34
مرتفع	5-3.67

1. تحليل فقرات الهيكل التنظيمي

بغرض تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (III-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات الهيكل التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المركزية					
		3.50	0.536	3	متوسط
01	كل القرارات بيد الإدارة العليا للمؤسسة فقط.	3.62	0.604	2	متوسط
02	لا يستطيع المسيرون اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	3.38	0.853	4	متوسط
03	إدارة المؤسسة لا تفوض السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.	3.74	0.963	1	مرتفع
04	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من إجراءات.	3.62	1.045	3	متوسط
05	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها.	3.38	0.922	5	متوسط
الرسمية					
06	تعتمد المؤسسة على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها.	3.85	0.784	3	مرتفع
07	يحكم سلوك أعضاء المؤسسة الإجراءات والقواعد المكتوبة.	3.59	0.821	5	متوسط
08	تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط والبرامج.	3.50	1.261	6	متوسط

09	الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية.	4.09	0.514	1	مرتفع
10	إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات.	3.91	0.866	2	مرتفع
11	لدى الموظفين مستوى عالي من الرضا على إجراءات وقواعد العمل في المؤسسة.	2.76	0.987	9	متوسط
12	تمتلك المؤسسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال.	3.35	0.849	8	متوسط
13	لدى المؤسسة العديد من الإجراءات الدقيقة تضمن تنسيق الأعمال بين الأقسام.	3.68	0.806	4	مرتفع
14	ان عقوبات الإخلال بالقواعد والإجراءات واضحة ومعروفة لجميع الموظفين	3.53	0.748	7	متوسط
التعقيد					
		3.58	0.848	2	متوس ط
15	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى إلى الإدارة العليا بسبب تعقد الإجراءات.	3.91	0.753	1	مرتفع
16	أنشطة المؤسسة عديدة، وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية.	3.85	0.857	2	مرتفع
17	تتنصف الأعمال بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.	3.65	0.774	4	متوسط
18	تتسم المؤسسة بتعدد المستويات الإدارية، فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم.	3.71	0.836	3	مرتفع
19	تتوزع أنشطة المؤسسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها.	3.26	1.109	5	متوسط
الهيكل التنظيمي بشكل عام					
		3.44	0.503	-	متوس ط

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

أ. الرسمية: من خلال الجدول (III-6) نلاحظ أن بعد الرسمية جاء بالترتيب الأول من حيث مستوى

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.69) بانحراف معياري (0.696)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرسمية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35، 4.09) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.261، 0.514)، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الرسمية بنسبة مرتفعة.

ب. **التعقيد:** من خلال الجدول (6-III) نلاحظ أن بعد التعقيد جاء بالترتيب الثاني من حيث مستوى الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.58) بانحراف معياري (0.848)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التعقيد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26، 3.91) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.109، 0.753)، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التعقيد بنسبة متوسطة.

ج. **المركزية:** من خلال الجدول (6-III) نلاحظ أن بعد المركزية جاء بالترتيب الثالث من حيث مستوى الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.536)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المركزية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38، 3.74) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.045، 0.604)، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تطبق المركزية بنسبة متوسطة.

2. تحليل فقرات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

بغرض تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل فقرة من فقرات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (III-7): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تلتزم إدارة المؤسسة بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق.	3.26	1.053	8	متوسط
02	القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.	3.41	1.048	7	متوسط
03	الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف.	3.79	0.538	4	مرتفع
04	اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بشكل مركزي.	3.18	1.242	9	متوسط
05	يتطلب فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تحديد العوامل المؤثرة في العملية.	3.85	0.821	2	مرتفع
06	لدى الأفراد في المؤسسة إدراك بأهمية القرارات الإستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة.	3.53	1.051	5	متوسط

متوسط	6	1.134	3.53	تمثل القرارات الإستراتيجية إطارا تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم	07
مرتفع	1	0.577	3.97	تختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.	08
مرتفع	3	0.576	3.82	تتصف القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بالمخاطرة العالية.	09
متوسط	-	0.568	3.54	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

من خلال الجدول (7-III) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.568)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يتضح من الجدول (7-III) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.18، 3.97) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.242، 0.538)، وهذا يدل أن مستوى إدراك أفراد عينة البحث لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كان متوسطا.

III-3-3. اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد كل من متغير الهيكل التنظيمي وعبارات متغير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سنعمل على اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (8-III): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0.000	13.094*	2.019	3	6.058	الانحدار
		0.154	30	4.626	الخطأ
			33	10.686	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل الارتباط $R = 0.753$

معامل التحديد $R^2 = 0.567$

من خلال نتائج الجدول (8-III) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.094) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الهيكل التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (56.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة، بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ونرفض الفرضية البديلة بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية.

الجدول (9-III): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

التغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد
المركزية	0.263	0.182	0.248	1.449	0.147	0.248	0.062
الرسمية	0.529	0.110	0.647	4.802	0.000	0.647	0.419
التعقيد	-0.195	0.110	-0.369	-2.249	0.032	0.369	0.136

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 16

أ. الفرضية الفرعية الأولى

$H_0 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال نتائج الجدول (9-III) يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.449) بقيمة احتمالية (0.147) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن بعد المركزية ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي . بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

$H_0 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال نتائج الجدول (9-III) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.802) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير ما يعادل (0.529)، أي أن هناك علاقة طردية بين الرسمية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح من نفس الجدول أن بعد الرسمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (41.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ونرفض الفرضية البديلة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال نتائج الجدول (9-III) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-2.249) بقيمة احتمالية (0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير ما يعادل (-0.195)، أي أن هناك علاقة عكسية بين التعقيد وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح من نفس الجدول أن بعد التعقيد في هذا النموذج يفسر ما مقداره (13.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كذلك أهداف وأهمية المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على الجانب التنظيمي للمؤسسة، وقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستمارة التي وزعناها على إدارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والتي تحتوي على محورين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا وهي "أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار ومعامل صدق المحك.

ثم قمنا بعرض وتحليل بتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها بنسبة مرتفعة، حيث استنتجنا أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة بالبحث أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك فقد تم تقديم تأطير نظري لكل من المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اخترنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- لإجراء الدراسة التطبيقية، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين وهما:

1. النتائج النظرية

- قدم الباحثون أبعاداً عديدة للهيكل التنظيمي، وقد عكس ذلك الاهتمام الكبير في دراسة هذا المتغير، وان الاهتمام ينصب على خمسة أبعاد رئيسية هي (المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص، تفويض السلطة)، وتم اعتماد الأبعاد الثلاثة الأولى في هذه الدراسة.
- ليس هناك هيكلًا تنظيميًا يصلح لجميع المنظمات، وعليه يتوجب على كل منظمة أن تصمم هيكلها على وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وأن ينسجم هيكلها مع خططها وبرامجها وأهدافها وأن تكون لها القدرة في التكيف والانسجام التام مع هذه المتغيرات.
- تعتبر الرسمية بمثابة ترجمة لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها، والالتزام بالسياسات والقواعد يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هنا تتخذ من أجل تحقيق أهداف واضحة غير موقفية ومحدودة.
- للرسمية تأثير بالغ على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ذلك لأن أنظمة التخطيط هي أصلاً محاولة واضحة لصنع القرار في أعلى المستويات.

- وجوب انسجام عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهيكلا التنظيمي معا من جهة ومع البيئة ومتغيراتها من جهة أخرى، أي أن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجية يجب أن تعبر عن واقع المؤسسة وحقيقة ما ترغب الوصول إليه من أهداف مع وجود هيكل تنظيمي يسهل عملية تحقيق الأهداف.

2. النتائج التطبيقية (الميدانية)

في ضوء عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضياتها و تشخيص واقع متغيراتها، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وهذا يدل أن المؤسسة تتمتع بدرجة من تفويض الصلاحيات وأن القرارات لا تمارس حصرا في المستوى الإداري الأعلى.

- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الرسمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وهذا يبين أن المؤسسة تعتمد على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها، وكذلك على إجراءات عمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات، كما أن لدى المؤسسة العديد من الإجراءات الدقيقة تضمن تنسيق الأعمال بين الأقسام.

- أظهرت الدراسة أن مستوى التعقيد في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وهذا راجع إلى تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة وكذلك لأن أنشطة المؤسسة عديدة، وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية في نشاطاتها.

- أظهرت الدراسة أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط .

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلا التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الرسمية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أقترح ما يلي:

- قيام المؤسسة محل الدراسة بالاهتمام العالي بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإجراء الدراسات المعمقة لها وتحليلها بما ينسجم مع هيكلها التنظيمي وبيئة هذه المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها.
- ضرورة اهتمام المسؤولين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بأبعاد الهيكل التنظيمي أو بإعادة تصميمه بشكل يؤدي الى تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة وعي المسؤولين في هذه المؤسسة بأهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومحورية دورها تحقيق النجاح للمؤسسة.
- ضرورة تحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وجعل ذلك عملية مستمرة وكذلك ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالدور الذي تؤديه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: آفاق البحث

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، وهي تتلخص في:

- دراسة أثر أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي مثل التخصص وتفويض السلطة والمرونة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- دراسة أثر الهيكل التنظيمي على متغيرات أخرى وفي مؤسسات من قطاعات مختلفة.
- دراسة أثر متغيرات أخرى على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2000.
4. أحمد عرفة، سمية شلبي، القرارات والإستراتيجية التسويقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
6. جون جاكسون، ترجمة خالد حسن زروق، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ط3، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص200.
7. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
9. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
12. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

15. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.
17. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن 2010.
18. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
19. زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن 2003.
20. سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 1، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 1997.
21. صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، دار الوراق، الأردن 2006.
22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1991.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، ط1 مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
25. على الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1989.
26. عمر غنايم، على الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس و الأصول العلمية، دار النهضة العربية بيروت، بدون ذكر السنة.
27. كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
28. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.

29. محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2003.
30. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء. العمليات. النمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة العامة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
32. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
33. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002.
35. مزهر شعبان العاني، شوقي ناج وجواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
36. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
39. مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
40. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
41. موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، 1995.
42. نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد. تنفيذ. مراجعة، المكتب الجامعي الجديد الإسكندرية، مصر، 2006.

43. ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

44. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

45. نيجل كنج، ثيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.

ثانياً: المجالات:

1. إبراهيم ميده، العوامل المؤثرة على نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد1، 2009.

2. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية وتطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد2، جامعة مؤتة، الأردن، 2002.

3. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25 ، العدد الأول، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2009.

4. عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 2، 2001.

5. ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد 15، العدد 2، غزة، فلسطين، 2007.

6. محفوظ احمد أبو جودة، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2010.

7. مؤيد سعيد السالم ونازم محمود ملكاوي ، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التنظيمية، المجلد 7، العدد1، 2004.

8. نادية أيوب، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المجلد 27، العدد 103، 2001 .

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.
2. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010.
3. تركي واصف ذياب أمجد، تفويض السلطة لدى مديري مارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
5. خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، بدون ذكر السنة.
6. سعد على الريحان المحمدي ، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية : دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع

الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.

7. عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

8. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، غير منشورة، بسكرة، 2009.

9. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مناجم الفوسفات-تبسة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007.

10. محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

رابعاً: الملتقيات:

1. أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة، مصر، 2000.
2. بوزيدي دارين، سلاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، 2010.
3. بوشنافة أحنند، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003.
4. حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي: ادوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008.
5. سليمان حسين البشتاوي، غسان فلاح المطارنة، نظام تكاليف الإنتاج الآني(JIT) في المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي

الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.

6. سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص، الأردن، 2008.
7. سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.
8. محمد بن عبد الله عوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، ورقة بحث مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، 2002.
9. مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali Smida, **les moment de décision stratégique**: une essai de conceptualisation et de modélisation, acceptée à la xv^{em} conférence Internationale de management stratégique de l'AIIMS, Genève, Annecy, 2006.
2. Fernandez, **Les nouveaux Tableaux des managers: le projet décisionnel dans sa totalité**, 3^{eme} Edition, édition d'organisation, paris, France.
3. Jean Claud, **Dictionnaire de Stratégie D'entreprise**, 2^{eme} édition, Vuibert, Paris , 2006 .
4. Jean François Dhenin ,**Brigitte fournie 50 thèmes d'imitation a l'économie entreprise**, Édition Bréal, paris,1998.
5. Hunger, J.David, Wheelen Tomas L, **Strategic Managment business Policy** ,7TH Edition, New York , Prentice hall, International Inc, 1998.
6. Gibson ,Games & John Ivancevich , & james Donnell , Jr ,**organational Behavior: Structure , process** , 8th ed, Boston mass, Irwin U.S.A ,1994
7. Macmillan, H. Tompoe, M, **Strategic Managment: Process content and Implementation**, New York, Oxford, university press, 2000

8. Mintzberg, H. & Quinn, J, **The Strategy Process Concepts & Contexts**, 1^{Ed}, Prentice- Hall International, U. S. A, 1991.
9. Richard Daft , **Organization: Theory and Design**, 8th Ed., Thomson & South-Western, USA, 2004.
10. Steven.L.Meshane, Mary. Von Glinow, **Organizational behavior**, Library of congress cataloging, USA, 2000

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	حجازي اسماعيل	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	دبلة فاتح	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	أفطي جوهرة	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	شين فيروز	4

(LMD).

قسم علم التسيير (مجال)
السنة الثانية ماستر تسيير استراتيجي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
للمنظمات

2013/2012

السنة الجامعية :

وعلوم التسيير



استمارة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....،

الاستمارة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

“ أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة”

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستمارة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم فشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

شريط عبلة

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس شهادة الدراسات عليا متخصصة دكتورا استير
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: الهيكل التنظيمي

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

درجات سلم القياس	أبعاد الهيكل التنظيمي وعبارة القياس				3
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	
أولاً: المركزية					
					01 كل القرارات بيد الإدارة العليا للمنظمة فقط.
					02 لا يستطيع المسيرين اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
					03 إدارة المنظمة لا تفوض السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.
					04 المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من إجراءات.
					05 يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها.
ثانياً: الرسمية					
					06 تعتمد المنظمة على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها.
					07 يحكم سلوك أعضاء المنظمة الإجراءات والقواعد المكتوبة.
					08 تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط والبرامج.
					09 الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية.
					10 إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات.
					11 لدى الموظفين مستوى عالي من الرضا على إجراءات وقواعد العمل في المنظمة.
					12 تمتلك المنظمة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال.
					13 لدى المنظمة العديد من الإجراءات الدقيقة تضمن تنسيق الأعمال بين الأقسام.

					14	إن عقوبات الإخلال بالقواعد والإجراءات واضحة ومعروفة لجميع الموظفين.
ثالثاً: التعقيد						
					15	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى إلى الإدارة العليا بسبب تعقد الإجراءات.
					16	أنشطة المنظمة عديدة، وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية.
					17	تتصف الأعمال بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.
					18	تتسم المنظمة بتعدد المستويات الإدارية، فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم.
					19	تتوزع أنشطة المنظمة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها.

القسم الثالث: عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي :

ضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

درجات سلم القياس					عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	رقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					تلتزم إدارة المنظمة بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق.	20
					القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.	21
					الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف.	22
					اتخاذ القرارات في المنظمة يتم بشكل مركزي.	23
					ينطلب فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تحديد العوامل المؤثرة في العملية.	24
					لدى الأفراد في المنظمة إدراك بأهمية القرارات الإستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة.	25
					تمثل القرارات الإستراتيجية إطاراً تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم	26
					تختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الاستراتيجي للمنظمة.	27
					تتصف القرارات الإستراتيجية في المنظمة بالمخاطرة العالية.	28

شكراً على حسن تعاونكم