

تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل
التظيمي في قطاع الصناعات النسيجية
العامة بالعراق

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

عادل عباس حيدر حسين

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عباس حسين جواد الحسبي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَنِي اللَّهُ عَمَلِكُمْ

وَمَرَسُوهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(سورة التوبة: الآية 105)

(مَرَبَّنَا اٰتِنَا لِمَا نُوَمِّرْنَا وَارْحَمْنَا لِنَا اِنَّكَ عَلٰى

كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ)

(سورة التحريم: الآية 8)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْعَظِيْمِ

إلى من أحب

إلى

تاج رأسي... إلى مثلي الأعلى... والدي الحبيب... رحمة و غفرانا

إلى

التي قلبها اكبر من الأرض... إلى ينبوع الحب و الحنان والدتي
العزيزة... برا و إحسانا و كرامة

إلى

الورود الزكية... إلى الشموع التي ترافقني أمد الحياة
أخوتي... حب...
و وفاء و إخلاصا

إلى

رمز التضحية... جميع الأصدقاء الأوفياء... تقديرا و احتراما

إلى

من يفيض قلبي تجاههم حبا و احتراما و تقديرا و مودة أساتذتي
الأوفياء

إلى الأعراء

أم غزوان... غزوان... نجلاء... عبد الرحمن

عادل

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة ، اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة
(تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية
العامة بالعراق) ، وقد تمت مناقشة الطالب (عادل عباس عبد حسين) في
محتوياتها وكل ما يتعلق بها ، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في
علوم إدارة الأعمال .

الأستاذ المساعد الدكتور

علاء فرحان طالب

رئيساً

2005 / /

الأستاذ المساعد

أرزوقي عباس شعلان

عضواً

2005 / /

الأستاذ الدكتور

عباس حسين جواد

عضواً ومشرفاً

2005 / /

الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الحسين حسن حبيب

عضواً

2005 / /

مصادقة مجلس الكلية //

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .

الأستاذ المساعد الدكتور

محسن عبد الله حسن الراجحي

عميد الكلية

2005 / /

إقرار الخبير اللغوي

أقر إن هذه رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الخيار الاستراتيجي
على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق)
المقدمة من الطالب (عادل عباس عبد حسين) تمت مراجعتها لغويا
وأسلوبيا فأصبحت بذلك مؤهلة للمناقشة مع التقدير .

الاسم: د.مكي محي عيدان الكلابي

التاريخ : / / 2005

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد الدراسة الموسومة (تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق) المقدمة من الطالب (عادل عباس عبد حسين) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال و أوصي بمناقشتها.

اللقب: ا.د.

الاسم: عباس حسين جواد الحميري

التاريخ: / / 2005

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

أ. م . د .

محسن عبد الله حسن الراجحي

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ: / / 2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرًا وَتَقْضِيرًا

حمدا لله رب العالمين الذي جعل العلم النافع نورا و جعل العمل به ارفع
تجارة ، و أودع العقل فينا لنميز الخبيث من الطيب، و صلوات الله و سلامه على
اشرف خلقه سيدنا محمد و على اله و صحبه و التابعين له بإحسان إلى يوم الدين ،
و أتضرع بالدعاء و الثناء و الشكر لله عز و جل على نعمائه و توفيقه لي لإنجاز
هذا العمل المتواضع،أما بعد...

فأجد لزاما علي أن أتقدم بخالص شكري و امتناني لمن كان لدعمه المتواصل
و آرائه الثرية و ملاحظاته القيمة و تعاونه الدائم بتخصيص الكثير من الوقت و
الجهد طيلة المدة التي عمل فيها مشرفا على هذه الدراسة أستاذي الفاضل الدكتور
عباس حسين جواد الحميري/ رئيس جامعة أهل البيت، فجزاه الله كل الخير انه
سميع مجيب الدعاء.

وبهذه المناسبة لا يسعني إلا أن أتقدم بشكري و امتناني إلى أساتذتي في قسم
إدارة الأعمال الذين تزودت من علمهم و معارفهم بالكثير أثناء دراستي، و أخص
منهم بالذكر الأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد/ رئيس قسم إدارة الأعمال، و
الأستاذ المساعد الدكتور علاء فرحان طالب/ رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية،
و الأستاذ المساعد الدكتور هاشم الشمري/ رئيس قسم الاقتصاد.

كما إن واجب الشكر و العرفان يدعوني لان أتقدم بجزيل الشكر و التقدير
إلى الأستاذ حامد مكي منذور / مدير عام شركة الصناعات النسيجية في بابل، على
اهتمامه بالبحث و عموم التسهيلات التي قدمها للباحث فكان لروحيته العلمية العالية
اكبر الأثر في إظهار البحث على ما هو عليه.

ولن أنسى أن أتقدم بالشكر و الامنتان للأساتذة رئيس و أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة الدراسة و اغنائهم لها بأرائهم السديدة.و يفتضي علي واجب الشكر أن أقدم امتناني إلى الأساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لأرائهم السديدة في تطوير هذه الدراسة و اغنائها. كما لا يفوتني أن اشكر زملاء الدراسة الذين ساعدوني في هذه المسيرة بشكل مستمر وهم كل من عبد السلام علي و محمود فهد وحسن جبر وعبد الفتاح جاسم و عبد الحسين جاسم وعلي كاظم و ميثاق هاتف و بلال نوري و علي عبد الحسن و الزميلة سحر عباس. و اشكر الموظفات في قسم إدارة الأعمال و الدراسات العليا لمتابعتهم شؤون الطلبة بتفان كبير و أخيرا منتسبي مكتبة الدراسات العليا و الأولية في كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة كربلاء، جامعة بغداد ، و الجامعة المستنصرية. و أخيرا استميح عذرا من كان لهم فضل علي و سهوت عن شكرهم ، و اسأل الله عز و جل دوام الموفقية للجميع و اسأله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم انه على كل شي قدير.

والله المنة والفضل لجمعنا

الباحث

فهرس الدراسة

رقم المادة	المادة	الصفحة
	فهرس الدراسة	أ
	فهرس الجداول	ج
	فهرس الأشكال	هـ
	فهرس الملاحق	و
	المستخلص	ز
	المقدمة	1
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1-1	المبحث الأول: منهجية الدراسة	4
1-1-1	مشكلة الدراسة	4
2-1-1	أهمية الدراسة	5
3-1-1	أهداف الدراسة	5
4-1-1	فرضيات الدراسة	6
5-1-1	الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة	9
6-1-1	قياس صدق وثبات مقياس البحث وفقرات الاستبانة	12
2-1	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	15
	أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	24
	الفصل الثاني: الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي	25
1-2	المبحث الأول: الخيار الاستراتيجي	26
1-1-2	مفهوم و تعريف الخيار الاستراتيجي	26
2-1-2	العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي	28
3-1-2	صنع الخيار الاستراتيجي	33
4-1-2	مراحل صنع الخيار الاستراتيجي	35
5-1-2	تصنيف الخيارات الاستراتيجية	43
2-2	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي	59

الصفحة	المادة	رقم المادة
59	مفهوم الهيكل التنظيمي	1-2-2
59	تعريف الهيكل التنظيمي	2-2-2
62	طبيعة الهيكل التنظيمي	3-2-2
67	أهمية الهيكل التنظيمي	4-2-2
68	أبعاد الهيكل التنظيمي	5-2-2
77	المبحث الثالث:العلاقة بين الهيكل التنظيمي و بين الاستراتيجية	3-2
79	الاتجاه الاول : الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي	1-3-2
81	الاتجاه الثاني : الهيكل يتبع الاستراتيجية	2-3-2
86	الاتجاه الثالث : العلاقة التكاملية (تفاعلية) بين الاستراتيجية و الهيكل	3-3-2
90	المواءمة ما بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي	4-2
93	الفصل الثالث: التعريف بموقع إجراء الدراسة ومبررات اختيارها .	
94	المبحث الأول :التعريف بموقع إجراء الدراسة و مبررات اختياره	1-3
100	المبحث الثاني : تحليل خصائص عينة البحث	2-3
104	الفصل الرابع:عرض و تحليل البيانات و تفسير النتائج	
105	المبحث الأول:تحليل آراء و استجابات عينة المبحوثين حول متغيرات الدراسة	1-4
117	المبحث الثاني:تحليل و اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	2-4
126	المبحث الثالث:قياس اثر الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه	3-4
133	الفصل الخامس:الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات	
134	المبحث الأول:الاستنتاجات	1-5
137	المبحث الثاني:التوصيات و المقترحات	2-5
142	ثبت المراجع	
ط	الملاحق	
A	المستخلص باللغة الإنكليزية	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و استخراج النتائج	1
12	استجابات الخبراء و المحكمين حول فقرات الاستبانة	2
14	صدق و ثبات مقاييس البحث	3
24	أوجه التشابه و الاختلاف للدراسات السابقة	4
31	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي	5
33	صيع الخيار الاستراتيجي	6
64	مقارنة بين الهيكل التنظيمي الآلي و العضوي	7
67	الخصائص الهيكلية لنموذج الهيكل الآلي و العضوي	8
69	أبعاد الهيكل التنظيمي	9
73	خصائص التنظيمين الرسمي و غير الرسمي	10
78	أصحاب الاتجاهات الثلاثة للعلاقة بين الهيكل و الاستراتيجية	11
91	نماذج من الاستراتيجية و الهياكل المواءمة	12
101	وصف خصائص عينة البحث	13
110	التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول أبعاد الخيار الاستراتيجي	14
112	الترتيب النسبي لأبعاد الخيار الاستراتيجي على وفق معامل الاختلاف	15
115	التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية الموزونة و معاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي	16
117	الترتيب النسبي لأبعاد الهيكل التنظيمي وفقا لمعامل الاختلاف	17
118	علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و بعد المركزية ، مع قيمة (t) المحسوبة	18
119	علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و بعد الرسمية ، مع قيمة (t) المحسوبة	19
120	علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و بعد التعقيد الهيكلي ، مع قيمة (t) المحسوبة	20

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
122	علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي ونمط الهيكل التنظيمي ، مع قيمة (t) المحسوبة	21
123	علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي ومستوى المركزية فيه ، مع قيمة (t) المحسوبة	22
124	علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي ومستوى الرسمية فيه ، مع قيمة (t) المحسوبة	23
125	علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي ومستوى التعقيد الهيكلي فيه ، مع قيمة (t) المحسوبة	24
127	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المركزية (Y ₁)	25
128	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد الرسمية (Y ₂)	26
129	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد التعقيد الهيكلي (Y ₃)	27
130	ترتيب قوة تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي	28
131	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط الهيكل التنظيمي (Y)	29

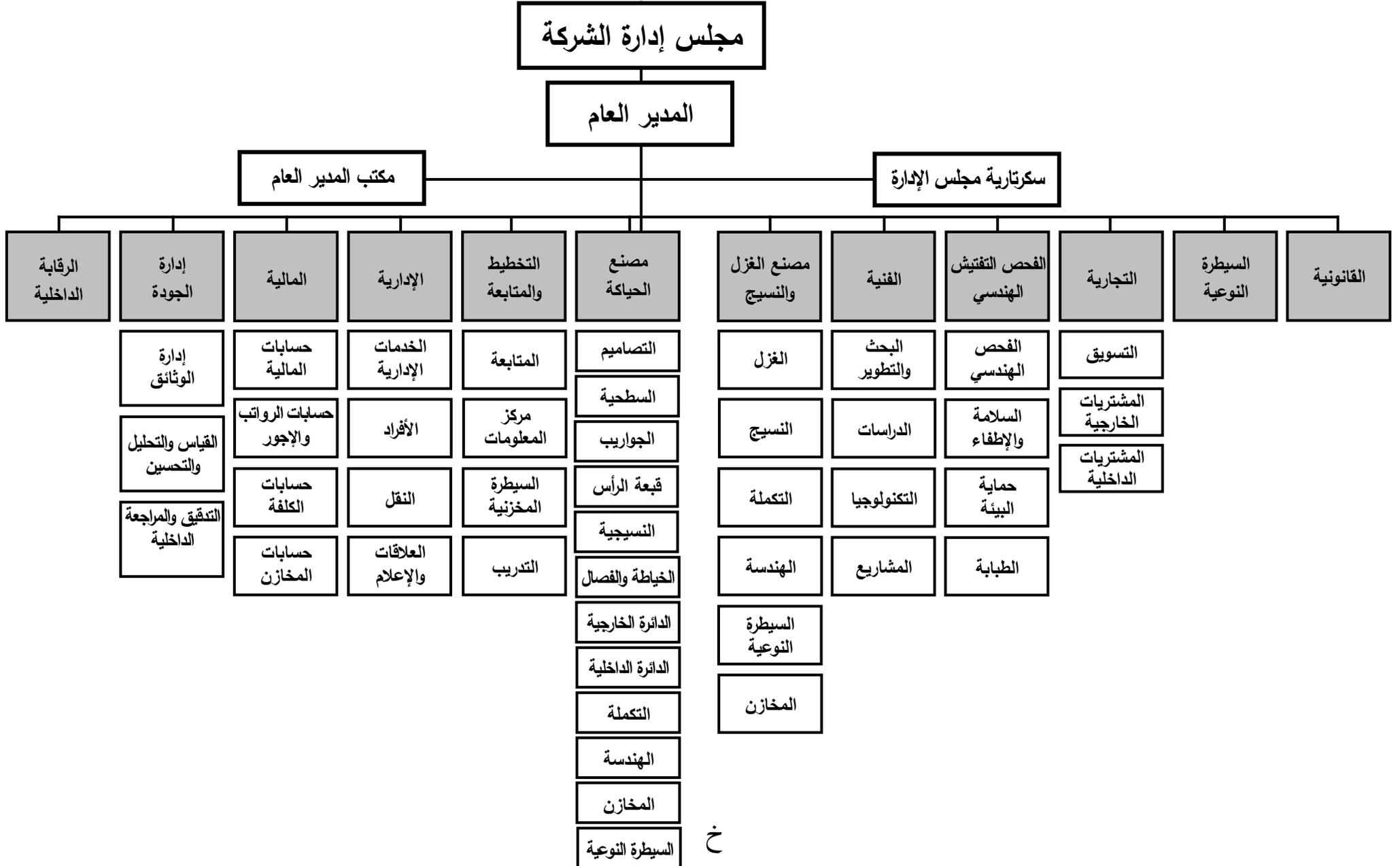
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1
30	العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة	2
36	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	3
37	مراحل الخيار الاستراتيجي	4
44	أسس بناء الخيار الاستراتيجي و توجهات المنظمة	5
48	الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي	6
66	النماذج الآلية أو العضوية	7
76	العلاقة بين نطاق الإشراف و عدد المستويات التنظيمية	8
80	العلاقة التبعية ما بين الهيكل التنظيمي و بين الاستراتيجية	9
83	نموذج Chandler	10
85	أهم الروابط التي توصلت إليها دراسة Grinyer and Aredekani	11
87	العلاقة التبادلية ما بين الاستراتيجية و الهيكل	12
88	مراحل التطور التي تمر بها المنظمات	13

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
ي	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان وعناوينهم الوظيفية وألقابهم العلمية .	1
ك	المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث في المنظمة المبحوثة وتاريخ كل منها .	2
ل	أنموذج من استمارة استبيان الدراسة .	3
ت	الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات القطنية - الكاظمية .	4
ث	الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات القطنية في الحلة	5
خ	الهيكل التنظيمي لشركة واسط العامة للصناعات النسيجية .	6
ذ	الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات الصوفية - الكاظمية .	7
ض	الهيكل التنظيمي للشركة العامة للسجاد اليدوي .	8

ملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي لشركة واسط العامة للصناعات النسيجية.



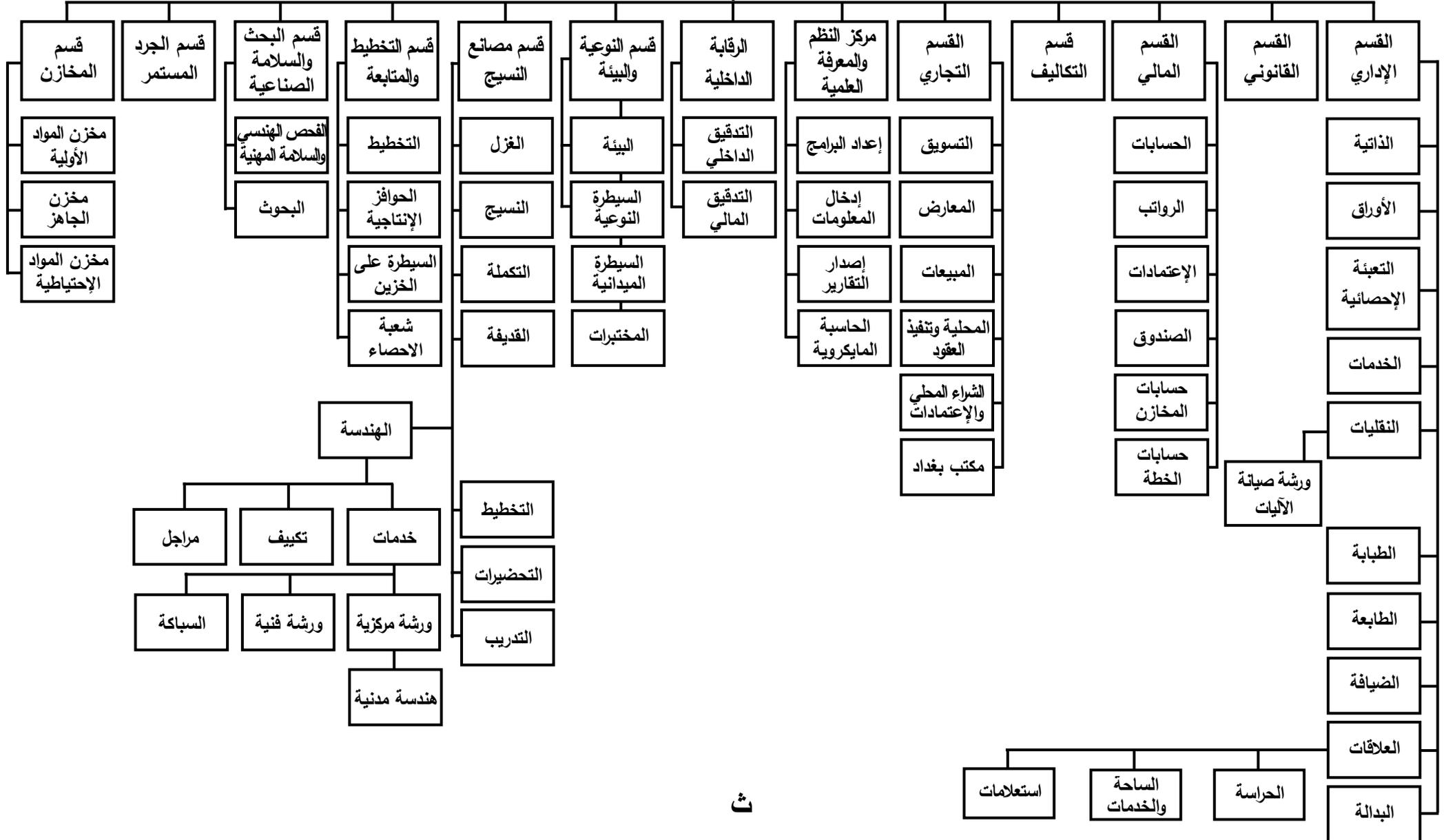
ملحق رقم (5): خارطة الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل.

مجلس إدارة الشركة

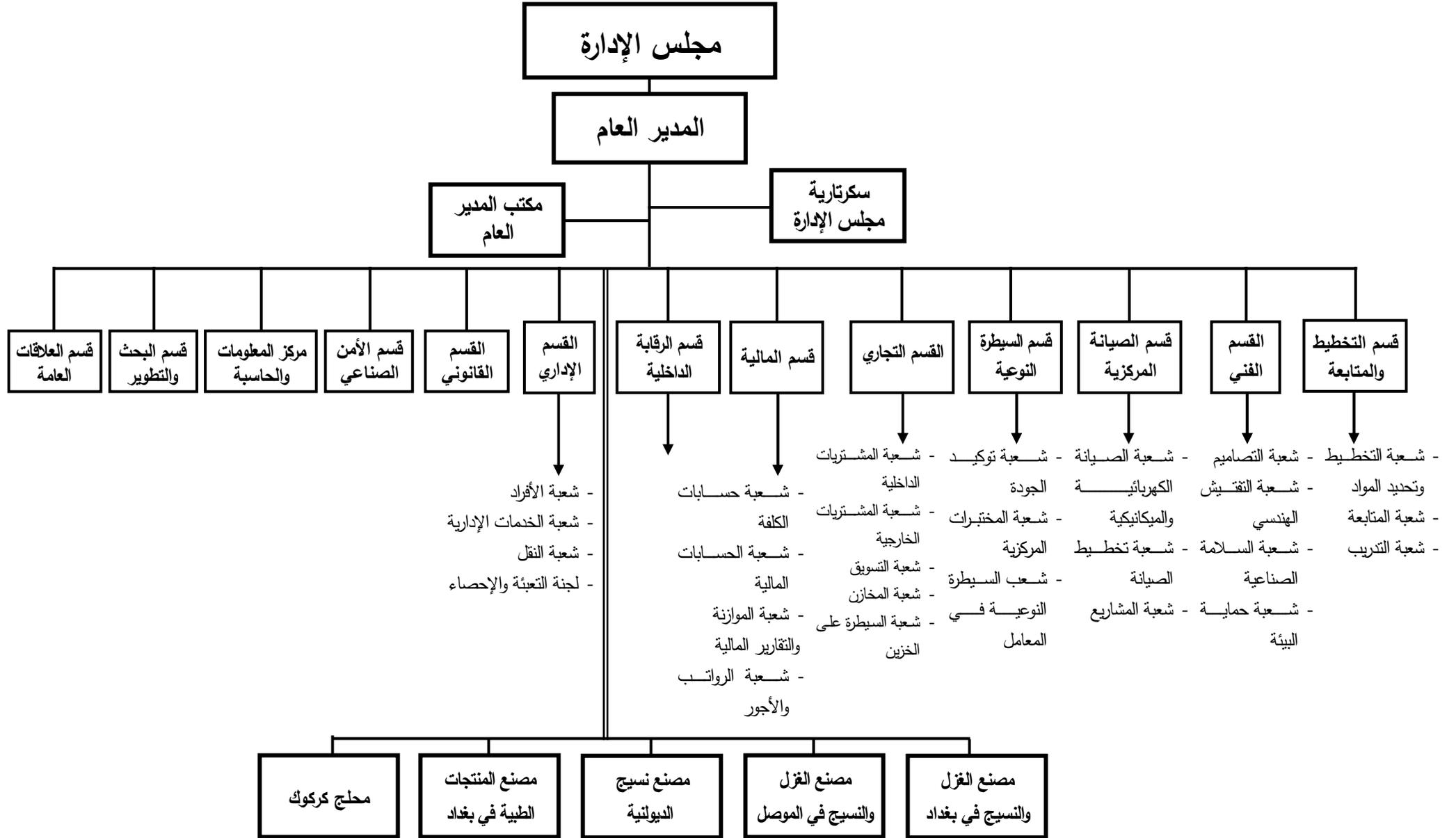
المدير العام

سكرتارية اللجنة الأمنية

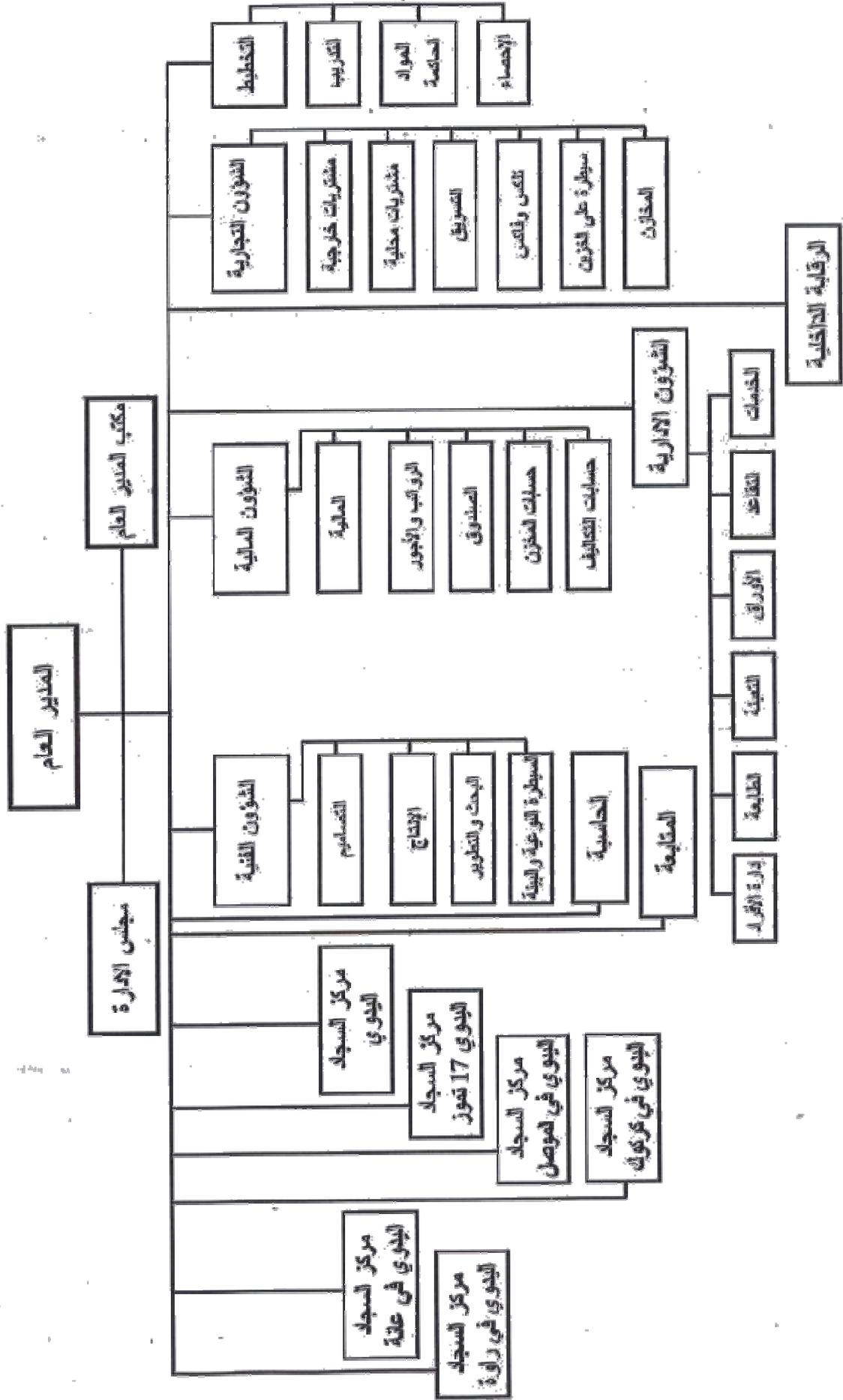
السكرتير



ملحق رقم (4): خارطة الهيكل التنظيمي المعدل للشركة العامة للصناعات القطنية



ملحق رقم (8): الشركة العامة للسجاد اليدوي.



الملاحق

1. ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان وعناوينهم الوظيفية وألقابهم العلمية
2. ملحق رقم (2) المقابلات الشخصية
3. ملحق رقم (3) أنموذج لاستمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة
4. ملحق رقم (4) الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات القطنية - الكاظمية
5. ملحق رقم (5) الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات القطنية في بابل
6. ملحق رقم (6) الهيكل التنظيمي لشركة واسط العامة للصناعات النسيجية
7. ملحق رقم (7) الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات الصوفية
8. ملحق رقم (8) الهيكل التنظيمي للشركة العامة للسجاد اليدوي

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة*

ت	الاسم	الدرجة العلمية	عنوان العمل
1	غسان داود اللامي	أ.د.	قسم تقنيات العمليات /الكلية التقنية الإدارية
2	سعد علي حمود العنزي	أ.د.	رئيس قسم إدارة الأعمال/جامعة بغداد
3	حاكم محسن محمد	أ.د.	رئيس قسم إدارة الأعمال/جامعة كربلاء
4	علاء فرحان طالب	أ.م.د.	رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية/جامعة كربلاء
5	أياد محمود الرحيم	أ.م.د.	رئيس قسم تقنيات العمليات /الكلية التقنية الإدارية
6	صلاح محمود الرحيم	أ.م.د.	رئيس قسم الإدارة العامة/جامعة بغداد
7	سمير الخطيب	أ.م.د.	معاون العميد للدراسات العليا /الكلية التقنية الإدارية
8	صلاح عبد القادر احمد النعيمي	أ.م.د.	قسم تقنيات العمليات /الكلية التقنية الإدارية
9	عبد الحسين حسن حبيب	أ.م.د.	قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة و الاقتصاد/جامعة كربلاء
10	عواد كاظم شعلان	أ.م.د.	المعهد التقني في بابل

ملحق رقم (2)

* رتبت الاسماء على اساس اللقب العلمي

المقابلات التي أجراها الباحث مع المدراء و المسؤولين في الشركات العامة للصناعات
النسيجية

ت	التاريخ	الاسم	مكان العمل	عدد المقابلات	الوقت المستغرق
1	2004/9/14	حامد مكي منذور	مدير عام شركة الصناعات النسيجية/بابل	1	30 دقيقة
2	2004/9/18	عبد الأمير ناجي عوض	مدير قسم البحوث/ شركة الصناعات النسيجية/بابل	متفرقة	5 ساعة
3	2004/9/19	علي حسن علي	مهندس البحوث/ شركة الصناعات النسيجية/بابل	متفرقة	4 ساعة
4	2004/9/21	عبد الباقي رديف داود	مدير البحث و التطوير / الشركة العامة للصناعات القطنية/ الكاظمية	متفرقة	5 ساعة
5	2004/9/22	مقبل عبد الرحمن البراك	مدير عام/الشركة العامة للصناعات الصوفية/ الكاظمية	1	30 دقيقة
6	2004/9/22	المهندسة تغريد حسين	قسم التخطيط / الشركة العامة للصناعات الصوفية/ الكاظمية	4	6 ساعة
7	2004/10/3	عبد الله الراوي	مدير عام/شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	1	30 دقيقة
8	2004/10/3	عقيل جاسم الحسيني	مدير البحث و التطوير /شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	4	6 ساعة
9	2004/10/17	مشكور جابر رهيف	مدير الشؤون الإدارية /شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	3	3 ساعة
المجموع الكلي 30 ساعة					

ملاحظات

- 1.رتبت أسماء السادة المسؤولين بالاعتماد على تاريخ المقابلة.
- 2.تم ترتيب التاريخ على أساس أول مقابلة.
- 3.أسباب المقابلات جميعها تتعلق بالتعرف على طبيعة عمل الشركة و أقسامها و المعلومات التي تتعلق بالدراسة.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

ملحق رقم (3)
استبانة الدراسة

الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم

تأثير الخيارات الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق
و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

الباحث

عادل عباس عبد

المشرف

الاستاذ الدكتور

عباس حسين الحميري

2005 م

1426 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م/ استمارة استبيان

تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

السادة المحترمون

تحية طيبة

يسعى الباحث إلى دراسة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي (*) و الهيكل التنظيمي (***) و هي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، و لما كانت الاستبانة التي بين يديك المصدر الأساسي في عملية جمع البيانات عن المتغيرين لذا يرجى من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها، و بما معهود منكم من دقة و موضوعية تامة تعبر بصدق عن الواقع العملي الذي تلمسه بحكم وظيفتك في الشركة. و يود الباحث أن يتقدم بوافر الشكر و الامتنان لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها.

تعليمات الإجابة:

1. لا حاجة لذكر الاسم حيث سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة و إن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً و ستظهر النتائج الإجمالية فقط.
2. إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة و دقتها ، لذا يرجى التريث و الموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترجوها الشركة.
3. إن الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.

المشرف

أ.د. عباس حسين جواد

الباحث

عادل عباس عبد

*) الخيار الاستراتيجي: هو أفضل بديل أو قرار من بين مجموعة البدائل المتاحة و الذي يهدف لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة و بيئتها الخارجية للوصول للأداء المرغوب ، و التي تؤدي إلى تحقيق رسالة و أهداف المنظمة التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

**) الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد المسؤوليات أو الصلاحيات و شبكة الاتصالات و العلاقات بين الأفراد العاملين في جميع وحدات المنظمة.

أولاً : المعلومات العامة

الوظيفة الحالية: مدير عام مدير تنفيذي مدير قسم أخرى

1. الجنس: ذكر أنثى

2. التحصيل العلمي شهادة ثانوية دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

3. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

(1 - أقل من 5) سنة (5 - أقل من 10) سنة

(10 - أقل من 15) سنة (15 - أقل من 20) سنة

(20 سنة فأكثر)

4. العمر

(أقل من 30) سنة (30 - 39) سنة

(40 - 49) سنة (50 - فأكثر) سنة

المحور الأول: الخيار الاستراتيجي: الرجاء قبل اختيار الإجابة التي ترونها منسجمة مع واقع

عملكم لكل فقرة من الفقرات التالية نورد لكم بعض المفاهيم الخاصة بكل فقرة من

فقرات الاستمارة. و قد تم وضع كل مفهوم في مقدمة الأسئلة الخاصة به راجين

قراءتها قبل البدء بالإجابة و هي:

الخيار الاستراتيجي: و هو أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة و

الذي يهدف لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول إلى الأداء

المرغوب ، و الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة و أهداف المنظمة التي تمثل القاعدة التي ينطلق

منها الخيار الاستراتيجي لتمكين المنظمة من المنافسة وضمان نجاحها.

أولاً: خيارات النمو

استراتيجية النمو : و هي الاستراتيجية التي تعتمد على المستوى الكلي للمنظمة بوصفها خيار باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة و ترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					1. تقوم الشركات بتوسيع أعمالها بالدخول في نشاطات جديدة إلى جانب أعمالها
					2. تحاول الشركة دائماً استقطاب وجذب عدد أكبر من الزبائن
					3. تعمل الشركة على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة الشركات العاملة في الميدان
					4. تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها
					5. تستخدم الشركة أساليب تسويقية مميزة مقارنة بالشركات المنافسة
					6. تقوم الشركة بزيادة الإنفاق على البحث و التطوير لتحسين أساليب الإنتاج لمواجهة التحديات من قبل المنافسين

استراتيجية الاستقرار: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتصف أو تتميز

بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة و عملياتها.

ثانياً: خيارات الاستقرار

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					7. تعمل الشركة على تركيز اهتمامها في ردف السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً.
					8. تسعى الشركة إلى المحافظة على المستويات الحالية لكلف البحث و التطوير و ضمان استقرار حصتها السوقية
					9. تتعامل الشركة بحذر مع المنافسين الجدد في السوق
					10. لا تقوم الشركة بتوسيع أنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي
					11. تعتمد الشركة مبدأ حسن استخدام الموارد و تخصيصها في المجالات المحددة
					12. تستمر الشركة في العمل على وفق استراتيجيتها الحالية لقلّة مواردها المالية

استراتيجية الانكماش: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتجه نحو تخفيض

حجم المنظمة ، أو تخفيض التنوع في أنشطة المنظمة و عملياتها.

ثالثاً: خيارات التراجع أو الانكماش

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					13. تتخلى الشركة عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي
					14. تقلص الشركة بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفاً
					15. تتراجع الشركة عن القيام بعملياتها الحالية و الدخول في ميادين جديدة
					16. تقلص الشركة من حجم العمليات الإنتاجية لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها
					17. تخفض الشركة من كلف أعمالها لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية

الاستراتيجية المركبة أو المختلطة: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وتتحقق

عندما تتبع المنظمة اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات الآتية: النمو ، الاستقرار ، و

الانكماش في وقت واحد.

رابعاً: الخيارات المركبة أو المختلطة

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					18. تتبنى الشركة عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الظروف و الموقف الاستراتيجي
					19. النشاطات المتنوعة لوحدات الأعمال في الشركة تحتم تبني استراتيجيات متنوعة
					20. تقوم الشركة باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للموائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات
					21. لتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة يتحتم على الشركة معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

1. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و شبكة

الاتصالات و العلاقات بين الأفراد العاملين في جميع وحدات المنظمة.

الاستمارة الخاصة بالهيكل التنظيمي

المركزية: تعني تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة ، أو مستوى إداري

واحد ، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة

أولاً: المركزية

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					1. أتمتع بصلاحيات كافية لتنفيذ مهام وظيفتي بشكل كامل
					2. أشعر إن العاملين في الشركة يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ المهام المكلفين بها
					3. غالباً ما يتخذ الرئيس المباشر قرارات هي من صميم عملي
					4. اطلع رئيسي على ما أنوي القيام و لا أقوم بأي عمل أو إجراء إلا إذا وافق على ذلك
					5. إن أسلوب تنفيذ مهام عملي أمر متروك لي بصورة كاملة

الرسمية: هي مجموعة الأوامر و التوجيهات الخاصة بخطوات العمل و أسلوب الأداء كما

صاغها من يملك السلطة في المنظمة و هي وسيلة مهمة لتيسير الأعمال و لتقييم

الإنجازات و الأهداف.

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					6. تحتفظ الشركة بعدد من السياسات و القواعد و إجراءات العمل المكتوبة بإمكان أي من العاملين الاطلاع عليها
					7. يوجد في الشركة توصيف وظيفي كامل لجميع العناوين الوظيفية
					8. هناك برنامج توجيهي تقدم من خلاله الشركة ما يحتاج الموظف إلى معرفته عن عمله الجديد و بيئته
					9. تحتفظ الشركة بسجل عام يثبت فيه أداء جميع العاملين
					10. أستطيع أن أعمل على وفق إجراءات رسمية دون الرجوع إلى زملائي في العمل داخل الشركة
					11. معظم العاملين في الشركة يتبعون الإجراءات الخاصة بتنفيذ الأعمال المكلفين بها من دون تصرف منهم

التعقيد: و هو درجة التخصص و تقسيم العمل ، عدد المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي ، و كذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة و من الواضح انه كلما ازداد عدد أو ثقل المتغيرات ازدادت درجة التعقيد .

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	

بشدة				بشدة	
					12. يتصف عمل الشركة بطول سلسلة المراجع
					13. إن قيام أي من العاملين بأداء عمل زميله يتطلب تدريبه لتجاوز الصعوبات و أداء العمل بالشكل المطلوب
					14. تتسم الشركة بكثرة عدد المستويات الإدارية
					15. تواجه الإدارة صعوبة في التنسيق و السيطرة على قرارات أقسام الشركة
					16. هناك درجة عالية من التداخل و الازدواجية في الأعمال و الوظائف

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

ملحق رقم (3) استبانة الدراسة

الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم

تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق
و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

الباحث

عادل عباس عبد

المشرف

الأستاذ الدكتور

عباس حسين الحميري

2005 م

1426 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م/ استمارة استبيان

تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

السادة المحترمون

تحية طيبة

يسعى الباحث إلى دراسة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي (*) و الهيكل التنظيمي (***) و هي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، و لما كانت الاستبانة التي بين يديك المصدر الأساسي في عملية جمع البيانات عن المتغيرين لذا يرجى من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها، و بما معهود منكم من دقة و موضوعية تامة تعبر بصدق عن الواقع العملي الذي تلمسه بحكم وظيفتك في الشركة. و يود الباحث أن يتقدم بوافر الشكر و الامتنان لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها.

تعليمات الإجابة:

1. لا حاجة لذكر الاسم حيث سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة و إن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً و ستظهر النتائج الإجمالية فقط.
2. إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة و دقتها ، لذا يرجى التريث و الموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترجوها الشركة.
3. إن الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.

المشرف

أ.د. عباس حسين جواد

الباحث

عادل عباس عبد

*) الخيار الاستراتيجي: هو أفضل بديل أو قرار من بين مجموعة البدائل المتاحة و الذي يهدف لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة و بيئتها الخارجية للوصول للأداء المرغوب ، و التي تؤدي إلى تحقيق رسالة و أهداف المنظمة التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

**) الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد المسؤوليات أو الصلاحيات و شبكة الاتصالات و العلاقات بين الأفراد العاملين في جميع وحدات المنظمة.

استمارة استبيان

أولاً : المعلومات العامة

الوظيفة الحالية: مدير عام مدير تنفيذي مدير قسم أخرى

1. الجنس: ذكر أنثى

2. التحصيل العلمي شهادة ثانوية دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

3. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

(1 - أقل من 5) سنة (5 - أقل من 10) سنة

(10 - أقل من 15) سنة (15 - أقل من 20) سنة

(20 سنة فأكثر)

4. العمر

(أقل من 30) سنة (30 - 39) سنة

(40 - 49) سنة (50 - فأكثر) سنة

المحور الأول: الخيار الاستراتيجي: الرجاء قبل اختيار الإجابة التي ترونها منسجمة مع واقع عملكم لكل فقرة من الفقرات التالية نورد لكم بعض المفاهيم الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستمارة. و قد تم وضع كل مفهوم في مقدمة الأسئلة الخاصة به راجين قراءتها قبل البدء بالإجابة و هي:

الخيار الاستراتيجي: و هو أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة و الذي يهدف لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب ، و الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة و أهداف المنظمة التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار الاستراتيجي لتمكين المنظمة من المنافسة و ضمان نجاحها.

أولاً: خيارات النمو

استراتيجية النمو : و هي الاستراتيجية التي تعتمد على المستوى الكلي للمنظمة بوصفها خيار باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة و ترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					1. تقوم الشركات بتوسيع أعمالها بالدخول في نشاطات جديدة إلى جانب أعمالها
					2. تحاول الشركة دائماً استقطاب وجذب عدد أكبر من الزبائن
					3. تعمل الشركة على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة الشركات العاملة في الميدان
					4. تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها
					5. تستخدم الشركة أساليب تسويقية مميزة مقارنة بالشركات المنافسة
					6. تقوم الشركة بزيادة الإنفاق على البحث و التطوير لتحسين أساليب الإنتاج لمواجهة التحديات من قبل المنافسين

استراتيجية الاستقرار: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتصف أو تتميز

بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة و عملياتها.

ثانياً: خيارات الاستقرار

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					7. تعمل الشركة على تركيز اهتمامها في رفد السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً.
					8. تسعى الشركة إلى المحافظة على المستويات الحالية لكلف البحث و التطوير و ضمان استقرار حصتها السوقية
					9. تتعامل الشركة بحذر مع المنافسين الجدد في السوق
					10. لا تقوم الشركة بتوسيع أنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي
					11. تعتمد الشركة مبدأ حسن استخدام الموارد و تخصيصها في المجالات المحددة
					12. تستمر الشركة في العمل على وفق استراتيجيتها الحالية لقلة مواردها المالية

استراتيجية الانكماش: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتجه نحو تخفيض

حجم المنظمة ، أو تخفيض التنوع في أنشطة المنظمة و عملياتها.

ثالثاً: خيارات التراجع أو الانكماش

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					13. تتخلى الشركة عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي
					14. تقلص الشركة بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفاً
					15. تتراجع الشركة عن القيام بعملياتها الحالية و الدخول في ميادين جديدة
					16. تقلص الشركة من حجم العمليات الإنتاجية لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها
					17. تخفض الشركة من كلف أعمالها لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية

الاستراتيجية المركبة أو المختلطة: و هي الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وتتحقق

عندما تتبع المنظمة اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات الآتية: النمو ، الاستقرار ، و

الانكماش في وقت واحد.

رابعاً: الخيارات المركبة أو المختلطة

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					18. تتبنى الشركة عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الظروف و الموقف الاستراتيجي
					19. النشاطات المتنوعة لوحدات الأعمال في الشركة تحتم تبني استراتيجيات متنوعة
					20. تقوم الشركة باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للموائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات
					21. لتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة يتحتم على الشركة معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

1. **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و شبكة

الاتصالات و العلاقات بين الأفراد العاملين في جميع وحدات المنظمة.

الاستمارة الخاصة بالهيكل التنظيمي

المركزية: تعني تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة ، أو مستوى إداري

واحد ، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة

أولاً: المركزية

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					1. أتمتع بصلاحيات كافية لتنفيذ مهام وظيفتي بشكل كامل
					2. أشعر إن العاملين في الشركة يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ المهام المكلفين بها
					3. غالباً ما يتخذ الرئيس المباشر قرارات هي من صميم عملي
					4. اطلع رئيسي على ما أنوي القيام و لا أقوم بأي عمل أو إجراء إلا إذا وافق على ذلك
					5. إن أسلوب تنفيذ مهام عملي أمر متروك لي بصورة كاملة

الرسمية: هي مجموعة الأوامر و التوجيهات الخاصة بخطوات العمل و أسلوب الأداء كما

صاغها من يملك السلطة في المنظمة و هي وسيلة مهمة لتيسير الأعمال و لتقييم

الإنجازات و الأهداف.

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					6. تحتفظ الشركة بعدد من السياسات و القواعد و إجراءات العمل المكتوبة بإمكان أي من العاملين الاطلاع عليها
					7. يوجد في الشركة توصيف وظيفي كامل لجميع العناوين الوظيفية
					8. هناك برنامج توجيهي تقدم من خلاله الشركة ما يحتاج الموظف إلى معرفته عن عمله الجديد و بيئته
					9. تحتفظ الشركة بسجل عام يثبت فيه أداء جميع العاملين
					10. أستطيع أن أعمل على وفق إجراءات رسمية دون الرجوع إلى زملائي في العمل داخل الشركة
					11. معظم العاملين في الشركة يتبعون الإجراءات الخاصة بتنفيذ الأعمال المكلفين بها من دون تصرف منهم

التعقيد: و هو درجة التخصص و تقسيم العمل ، عدد المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي ، و كذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة و من الواضح انه كلما ازداد عدد أو ثقل المتغيرات ازدادت درجة التعقيد .

مقياس الإجابة					العبارات
لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	

بشدة				بشدة	
					12. يتصف عمل الشركة بطول سلسلة المراجع
					13. إن قيام أي من العاملين بأداء عمل زميله يتطلب تدريبه لتجاوز الصعوبات و أداء العمل بالشكل المطلوب
					14. تتسم الشركة بكثرة عدد المستويات الإدارية
					15. تواجه الإدارة صعوبة في التنسيق و السيطرة على قرارات أقسام الشركة
					16. هناك درجة عالية من التداخل و الازدواجية في الأعمال و الوظائف

المستخلص

يعد الخيار الاستراتيجي احد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة ، وان الخيار الاستراتيجي يتكون نتيجة القيام بعدد من المراحل التي تسبق الوصول للخيار الاستراتيجي الملائم ، ومن ابرز هذه المراحل هي مرحلة صنع الخيار الاستراتيجي ، وهي من المراحل التي تسبق تنفيذ الاستراتيجية حيث عادة ما يقال أن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا للمنظمة بالاختيار الاستراتيجي التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة ، وان تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في الموائمة بين جوانب القوة والضعف فيها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ، التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية . واشتملت الدراسة أيضا على المكونات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي تمتلكها المنظمة وكذلك يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي ككل . وهذه الدراسة تسعى إلى تشخيص طبيعة العلاقة القائمة بين احد ابرز المكونات التنظيمية وهو الهيكل التنظيمي وبين الخيار الاستراتيجي .

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من كونه احد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد تنسيق النشاطات للأظمة الفرعية ومن خلال تأثيره الفاعل في المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها . ونظرا لأهمية فهم العلاقة بين هذين المتغيرين بما يساعد في دعم الخيار الاستراتيجي وتفعيله ، جاءت هذه الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ومعالجة متغيراتها المتمثلة بالخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل والهيكل التنظيمي متمثلة بأبعاد ثلاثة وهي درجة المركزية ، الرسمية ، التعقيد ونمط الهيكل (الآلي أو العضوي) كمتغير معتمد ، بالاعتماد على مقاييس متعددة طورت بما يتفق وأهداف الدراسة وطبيعة البيئة المبحوثة .

عبر عن مشكلة الدراسة بمجموعة من الأسئلة النظرية والتطبيقية . تم إعداد تصور نظري عن الأولى باستغلال المتراكم المعرفي في هذا المجال ، وتم التعبير عن الثانية بأنموذج فرضي و (5) فرضيات رئيسية ، اختص ثلاث منها لعلاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي مع نمط الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده ، واهتمت الفرضيات الأخرى بتشخيص التأثير المتوقع للخيار الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي وعلى كل بعد من أبعاده ، ولقد استهدفت الدراسة ابتداءا تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومن ثم تحديد درجة الأبعاد الهيكلية

التي شخّصت في هيكلها التنظيمي وأيضاً طبيعة النمط الهيكلي الذي اتصف به هذا الهيكل .

تم تطبيق الدراسة على عينة يمثل المدراء العاميين والمدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام في قطاع الصناعات النسيجية في العراق البالغ عددها (135) مديراً . وجمعت البيانات عن طريق عدة أدوات هي استمارة الاستبانة ، المقابلات الشخصية ، الملاحظة غير المنتظمة بالإضافة إلى الإصدارات والتقارير الرسمية الخاصة بالمنظمة المبحوثة .

اعتمد على معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار صحة فرضيات علاقة الارتباط وعول اختبار (T) لقياس معنوية هذه العلاقة . كما تم اعتماد معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة فرضيات التأثير وعول اختبار (F) لقياس معنوية تلك العلاقات ، وتم استخدام معامل الفاكرونباخ (معامل الثبات) r_{tt} ، كذلك تم اعتماد معامل التفسير (R^2) لتحديد نسبة ما يفسره المتغير (X) من تغيرات تطرأ في المتغير التابع (Y) .

واثبت تحليل النتائج وتفسيرها قبول الفرضيات الفرعية وبمستويات تباينت في النوع والقوة ومن ثم قبول نموذج الدراسة بشكل كامل .

كانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الهيكل التنظيمي عموماً يساهم في تفعيل الخيار الاستراتيجي نتيجة لارتفاع درجة المركزية والرسمية بشكل عام وكذلك وجود علاقة ارتباط ولكن بدرجة أقل بين الخيار الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي . كما استنتجت الدراسة ارتفاع القوة التأثيرية للخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي بما سيتفق وصحة تشخيص الباحث لمشكلة الدراسة .

خرجت الدراسة بجملة من التوصيات النظرية والعملية ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة وذلك استناداً إلى مجمل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في كل منهما ، ومن أبرز هذه التوصيات التي قدمتها الدراسة هي العمل على تحديد مسارات واضحة للشركات من خلال الاختيار المناسب للخيار الاستراتيجي ، ومن ثم لا بد أن يكون الخيار الاستراتيجي واضحاً . ومن التوصيات المهمة الأخرى هي ضرورة اعتماد قطاع الصناعات النسيجية هيكلاً محدداً لصنع الخيار الاستراتيجي يستند إلى التحليل العلمي لعناصر بيئتها الخارجية وخاصة التنافسية منها . كما أفرزت الدراسة عدداً من المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية ذات العلاقة .

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على محمد رسول الله و على اله و صحبه و من والاه وبعد...
تمتد تأثيرات و تفاعلات القطاع الصناعي إلى كافة الأنشطة و الفعاليات الاقتصادية الأخرى ، و كغيرها من القطاعات الصناعية الأخرى للدول النامية فان قطاع الصناعات في العراق و خصوصا في قطاع الصناعات النسيجية يواجه تحديات تجعله أمام مفترق طرق لإحداث تغييرات تؤهله لأن يكون منافسا قويا لبقية القطاعات الصناعية المحيطة به، خاصة بعد استشراف واقع انفتاح الأسواق و عولمة الاقتصاد، لذلك صار لزاما عليه العمل على تطوير الأداء و رفع المستوى لتطوير الأداء انطلاقا من الأسس العلمية الملائمة لطبيعة عمله ، و اعتمادا على النظرة الشمولية لأنشطته المختلفة.

إن بيئة اليوم تتسم بالتغير السريع و التعقيد ، هذه الطبيعة حقيقة لا مجال لنفيها أو نقضها أو إيقافها أو تخفيف حدتها ، ولكن أملنا معقود في مواكبتها و التكيف معها من خلال إدارة أحداثنا و مواردنا... و ذاتنا أيضا بما يحقق هذا التكيف و بما يساعد على اللحاق بركب هذا التغيير ... و ربما كانت أفضل طرق التكيف هذه في إجراء التغيير نفسه في ما نستطيع تغييره وفي ما نملك تغييره (العاني، 2002: 1).

وفي منظمات الإدارة تتضح هذه الفكرة باجلى صورها ،ذلك إن هذه المنظمات يقع على عاتقها عب تقديم الخدمة الإدارية ضمن هذه البيئة و في إطارها، و من هنا كان لابد لهذه المنظمات من أن تستخدم آليات معينة تساعدها على مواجهة التغيير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة ، من خلال اغتنام الفرص البيئية من خلال التحليل المستمر لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ، و من خلال القيام بمجموعة من المراحل للإدارة الاستراتيجية فإنها تتوج بالخيار الاستراتيجي الذي يتم اتخاذه لتحديد مسار المنظمة و توجيهها المستقبلي الذي يحدد مصير المنظمة بالنجاح أو الفشل من خلاله. و على الرغم مما أثبتته الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة من أن إدارة المنظمات على اختلاف أنواعها ، على وفق منظور شمولي يتمثل بالإدارة الإستراتيجية هو توجه ناجح في ظل البيئة التنافسية السائدة.

ويعد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي إلى تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة و بالتالي تحقيق الاستراتيجية المرغوبة في ضوء التحليل البيئي و الوضع التنظيمي ، و سد الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الحالي و المتوقع.
وحيث أن الخيار الإستراتيجي يمثل جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية و هو المعبر عن التوجه العام للمنظمات ، فقد انطلقت هذه الدراسة نحو بحث واقع الخيار الاستراتيجي في

قطاع الصناعات النسيجية ، ومحاولة الوقوف على مدى ملاءمته له من خلال تأشير اثر ذلك الخيار في هيكلها التنظيمي.

و تجسيدا للتوجهات العلمية الحديثة في القطر العراقي في تعشيق الجانب الأكاديمي للدراسة مع الواقع العملي، انطلقت هذه الدراسة لربط إحدى المكونات التنظيمية بل أبرزها و هو الهيكل التنظيمي الذي لا يخفى تأثيره على كل وظائف المنظمة وعملياتها، من خلال تحكمه بسلوك الأفراد فيها وتشكيلها على وفق متطلبات هذه الوظائف (Sawyer,1986:203) مع عملية الخيار الاستراتيجي الذي هو أحد الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي متمثلة في دراسة العلاقة القائمة بين أبعاده و نمطه مع هذه العملية، و تطبيق الجانب الميداني منها في عينة من الصناعات النسيجية .

و بناء على ذلك فقد قسمت الدراسة إلى فصول خمسة، خصص الأول منها للإطار العام للدراسة و تضمن مبحثين كان الأول لمنهجية الدراسة و الثاني للدراسات السابقة ذات العلاقة.

في حين خصص الفصل الثاني للإطار النظري للدراسة وتضمن ثلاثة مباحث ، خصص الأول للخيار الاستراتيجي والثاني للهيكل التنظيمي و عالج الثالث العلاقة بين عملية الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد خصص من خلال مباحث أربعة لإجراء الدراسة و موقعها و مجتمعها ، اهتم المبحث الأول منها بحصر أساليب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستخدمة، و بين الثاني قياس صدق و ثبات مقياس البحث و فقرات الاستبانة، و المبحث الثالث للتعريف بموقع إجراء الدراسة و مبررات اختياره و خصص المبحث الأخير لتحليل خصائص المبحوثين.

و ينصرف الفصل الرابع إلى عرض البيانات و تحليلها وتفسير نتائج الجانب العملي من الدراسة و شمل ثلاثة مباحث تعلق الأول بتحليل آراء و استجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة ، في حين اختبر الثاني تحليل علاقة الارتباط و اختبارها بين متغيرات الدراسة ، و خصص المبحث الأخير لقياس اثر الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه.

و اختتمت هذه الدراسة بفصل خامس ضم مبحثين كان الأول منهما مخصصا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها بشقيها النظري و العملي و أوضح المبحث الثاني التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

1-1 المبحث الأول: منهجية الدراسة

توضح الصفحات الآتية منهجية هذه الدراسة و مبررات قيامها و مشكلتها و أهميتها و أهدافها، بالإضافة إلى بيان حدود هذه الدراسة ، و المنهج العلمي الذي تبناه الباحث في معالجته لها و من ثم فرضيات هذه الدراسة و أنموذجها الفرضي.

1-1-1 مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصناعية الآن مشكلة المنافسة الشديدة و خصوصا قطاع الصناعات النسيجية في ظل العولمة و انفتاح الأسواق ، مما جعل المشكلة تتفاقم و تصبح أكثر وضوحا ، حيث يتوجب استغلال أو اقتناص الفرص و الاستفادة من نقاط القوة و تلافي التهديدات و نقاط الضعف. لكي تستطيع الصناعات النسيجية من تحقيق تميزها التنافسي أو الكفوي حتى تتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى و البقاء في السوق.

لذلك فان مشكلة الدراسة تتجسد في ضعف إدراك القطاع المبحوث للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وكذلك في كثير من الحالات تقوم إدارة المنظمة باختيار استراتيجياتها والمباشرة بتنفيذها بدون الموازنة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي . لذلك فان تشخيصنا المحدد لمدى وجود هذه العلاقة بين كل من هذين واتجاهها وأثرها في قطاع الصناعات النسيجية هي ابرز معالم مشكلة الدراسة . وللوقوف على معالم هذه المشكلة بشكل أكثر تفصيلا تساعدنا الأسئلة الآتية على ذلك :

أولاً: هل تعتمد الصناعات النسيجية عينة الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني خيار استراتيجي يكون قادرا على تلبية احتياجاتها؟ وهل تتبع خيارها الإستراتيجي بوصفه نتيجة تفرضها حالة السوق الصناعية و المناخ الاقتصادي ، لا كإستراتيجيات متبعة لها مستلزمات تستطيع توجيه منطلقات الصناعات النسيجية على وفق رؤيتها الخاصة؟

ثانيا : ما هو نوع العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي ، وأي منهما يتبع الآخر؟

2-1-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأحد المواضيع الحساسة التي تثير جدلا غير محسوم بشكل نهائي كان موضوعا أساسيا للكثير من الدراسات العالمية يتمثل في العلاقة مابين الخيار الاستراتيجي للمنظمة وبين هيكلها التنظيمي من خلال اختبار تلك العلاقة على واقع الصناعات النسيجية.

وتكتسب دراسة التطابق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي أهمية خاصة بالنسبة للصناعات النسيجية حيث تعمل في المجال الصناعي، نظرا للتغير السريع في مكونات و ظروف البيئة العصرية الحديثة (المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الحضارية و التقدم التكنولوجي المتسارع)، حيث تعمل الصناعات النسيجية في ظل ظروف تتسم بالتغير السريع المتلاحق ، فالمجتمع بمتغيراته يتصف بالحركية وعدم الثبات ، حيث أن كل ما يحيط بتلك الصناعات النسيجية من أسواق ، منافسين، عملاء، مستهلكين، و إمكانات علمية و فنية آخذة في التطور السريع إلى مستويات متقدمة ، الأمر الذي يجعل أمام إدارات الصناعات النسيجية عينة الدراسة تحديات أساسية لا بد من مواجهتها و التغلب عليها لتضمن لنفسها البقاء و الاستمرار .

و تتمثل أهمية الدراسة أيضا من خلال ملاحظة قلة الدراسات العربية و العراقية التي قامت بدراسة علاقة التأثير الممكنة مابين طبيعة الهيكل التنظيمي و خيارها الاستراتيجي المتبنى من قبل المنظمات بصفة عامة ، و غيابها على مستوى المنظمات الصناعية بشكل خاص بالرغم من التوجهات البحثية على المستوى الدولي منذ مستهل الستينات لغاية الوقت الحاضر ، وتشير نتائج كثير من الأبحاث التطبيقية إلى الأثر المتبادل مابين هذين المتغيرين (الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي) من جهة و بين ارتباطهما الوثيق وتأثيرهما في الشؤون المصيرية للمنظمة بغض النظر عن طبيعة عملهما و نشاطهما.

بالإضافة إلى استعراض و مناقشة الآراء و وجهات النظر التي تدور حول الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و مسألة التبعية بينهما من يتبع من؟

3-1-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

1.تشخيص الخيار الاستراتيجي في الصناعات النسيجية ، و بيان مدى تكامل عناصرهما و توضيح الأهمية النسبية المعطاة لكل عنصر منهما.

2. تحليل الهيكل التنظيمي القائم منظورا إليه من الأبعاد التي تم تناولها من خلال مركزية السلطة في الصناعات النسيجية ، ودرجة الرسمية ، وحجم التعقيد الهيكلي في الإدارات و الأقسام ، بالإضافة إلى تشخيص طبيعة نمطه.
- 3.مدى ملائمة كل من أبعاد الهيكل التنظيمي و نمطه مع الخيار الاستراتيجي و من ثم دعمه و إسناده لها.
- 4.تحليل طبيعة الخيارات الاستراتيجية المتبعة في الصناعات النسيجية ، والجهد المبذول في تطبيق و تنفيذ هذه الخيارات الاستراتيجية.
5. بيان مدى أهمية تبني الصناعات النسيجية تحليل كل من بيئتها الخارجية و الداخلية في اختيار استراتيجيتها و تصميم هياكلها التنظيمية.
- 6.توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين الخيار الاستراتيجي ، و الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية عينة الدراسة.

4-1-1 فرضيات الدراسة و أنموذجها

تنقسم فرضيات الدراسة إلى محورين هما فرضيات الارتباط و فرضيات التأثير وتنقسم كل منهما إلى فرضيات أخرى رئيسية و فرعية شملت:

أولا : الفرضيات

1. فرضيات الارتباط

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و كل من أبعاد الهيكل التنظيمي و تشتق منها الفرضيات الآتية :
 - الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و مستوى التعقيد الهيكلي.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي.

- ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل و كل من أبعاده و تشتق منها الفرضيات الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل و مستوى المركزية فيه.
 - الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل و مستوى الرسمية فيه.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل و مستوى التعقيد فيه.

2. فرضيات التأثير

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في كل من أبعاد الهيكل التنظيمي و تشتق منها الفرضيات الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي.
 - الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي.

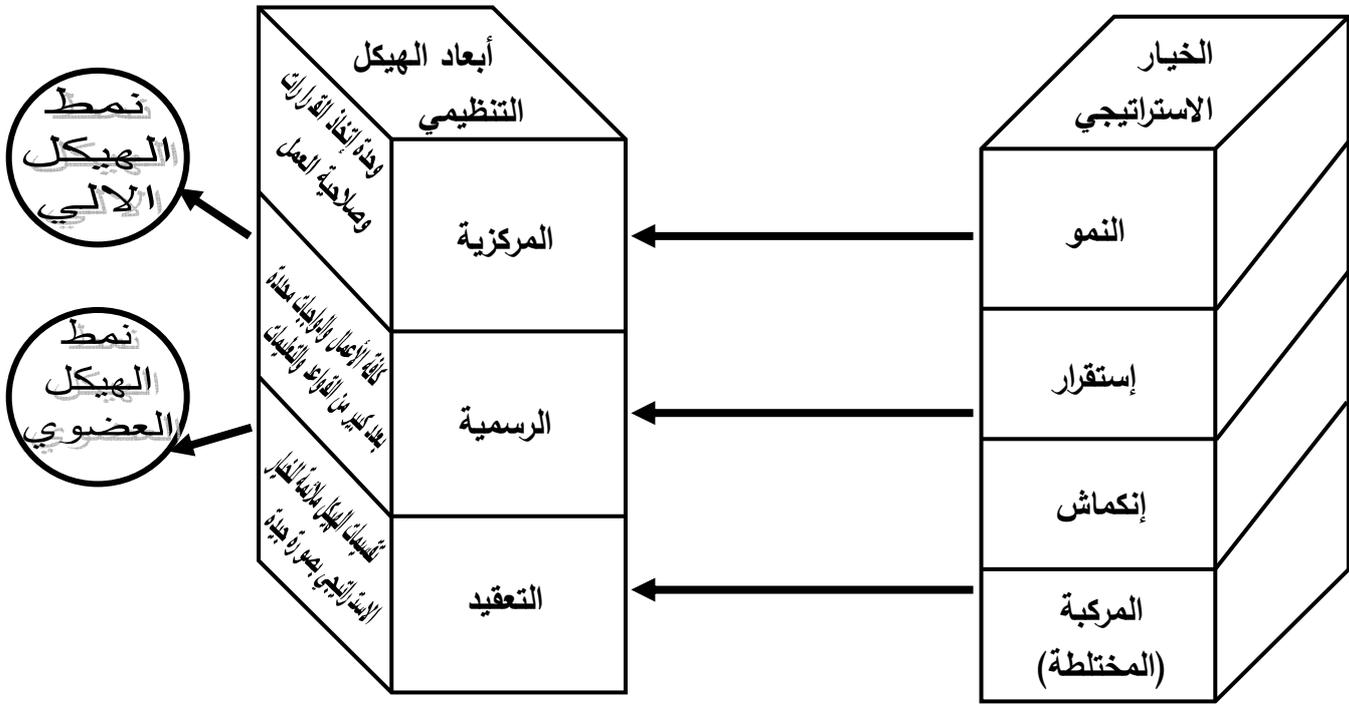
ثانيا : أنموذج البحث :

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على القطاع قيد البحث .

ويعبر هذا النموذج عن متغيرين هما :-

- 1- الخيارات الاستراتيجية (خيار النمو ، خيار الاستقرار ، خيار الانكماش ، الخيارات المركبة او المختلطة)
- 2- الهيكل التنظيمي (المركزية ، الرسمية ، التعقيد الهيكلي) .

شكل رقم (1)
أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

5-1-1 الأساليب المعتمدة في جمع البيانات و المعلومات و الأدوات الإحصائية

المستخدمة

بسبب تنوع البيانات و المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة من جهة و تعدد أساليب و مصادر الحصول عليها من جهة أخرى، تطلب الأمر استخدام أكثر من أداة، لان هذه الأدوات تمثل الوسيلة التي تم من خلالها استخدام المتراكم المعرفي و النظري المتاح فيما يتعلق بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة وكذلك استطلاع آراء مجتمع البحث بخصوص مستوى تشخيصها لهذه المتغيرات ارتفاعا أو انخفاضاً و يمكن حصر هذه الأساليب و الوسائل بالآتي:

1-5-1-1 الجانب النظري

اعتمد للحصول على البيانات و المعلومات الخاصة بالجانب النظري على المتوافر و المتاح من المصادر العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع البحث من كتب، دوريات، بحوث دراسات ورسائل جامعية، وشبكة المعلومات (الإنترنت) و التي استطاع الباحث من خلالها بناء الخلفية النظرية للدراسة و معالجتها بما يخدم الإطار النظري فيها.

2-5-1-1 الجانب العملي

في إطار الجانب العملي اعتمدت الدراسة على أساليب ثلاثة في جمع البيانات و المعلومات التي تخدم الأغراض الأساسية للبحث، وهي:

1. **المقابلة الشخصية:** اعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات الضرورية التي لم يستطع الباحث الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة أو الوسائل الأخرى أو بهدف تعزيز المعلومات التي تم الحصول عليها و التي وردت في فقرات الاستبانة مثل درجة المركزية، الرسمية، التعقيد الهيكلي في الشركة... الخ، هذا بالإضافة إلى عدد من المقابلات قبل إجراء الدراسة التي كانت تهدف إلى معرفة إمكانية إجراء الدراسة في القطاع . و قد جرت اللقاءات و الحوارات مع عدد من المدراء العامين و القيادات الإدارية و عدد من المسؤولين في قطاع الصناعات النسيجية وبتواريخ مختلفة (انظر الملحق رقم (2)) كما تم توضيح فقرات الاستبانة لأفراد العينة.

2. **الملاحظات غير المنتظمة :** التي جرت في مدد زمنية متفاوتة من خلال مراجعة الباحث للشركات و معاشته الميدانية لها، فضلاً عن الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لكل شركة

من الشركات الحكومية التابعة للقطاع عينة الدراسة و المعامل التابعة لكل شركة والمنشرة في مناطق جغرافية مختلفة.

3. **السجلات و الوثائق الرسمية :** و تشمل البيانات التي تم الحصول عليها المتعلقة بالتطور التاريخي لقطاع الصناعات النسيجية و كذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لها و الأقسام والأجهزة التابعة لها ، بالإضافة إلى البيانات التي توضح المهام الرسمية الموكلة إلى عدد من الأقسام و الإدارات و الشركات.

4. **استمارة الاستبانة:** تعد هذه الاستمارة أداة الدراسة الرئيسية لأنها تلائم كثيرا البحوث والدراسات الوصفية و يذكر (Raheef) " إن من الأدوات الملائمة و المستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة و ميدان الإدارة بصورة خاصة هي القوائم المقننة التي ينبغي أن تتضمن الفقرات التي تصف و تشمل كل المتغيرات المراد قياسها في الدراسة و حسب مجالاتها " (Raheef,1986:142).

طورت استمارة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للحصول على مقاييس ، و الإطلاع على عدد من رسائل الماجستير و الدكتوراه المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى مراجعة عدد من الأساتذة المختصين بموضوعات التنظيم والإدارة الاستراتيجية في قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة و الكلية التقنية الإدارية لاجل الاسترشاد بأرائهم في المقاييس التي اختيرت لمتغيرات و فقرات الدراسة (انظر الملحق رقم (1)).

وبعد إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية ، راجعها الباحث و المشرف و تم تدارس فقراتها و مقاييسها و كان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات و إضافة فقرات جديدة من اجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة ، و قد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert,1961) الذي يصف مستوى الاستجابات المتوقعة البديلة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس ، إذ أعطيت الخيارات : "اتفق بشدة"، "اتفق"، "محايد"، "لا اتفق"، "لا اتفق بشدة" الدرجات "5"، "4"، "3"، "2"، "1" على الترتيب.

الجدول رقم (1)

الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و استخراج النتائج

ت	المؤشرات الإحصائية	استخداماتها	الصيغة الرياضية
1	النسب المئوية	تستخدم لوصف متغيرات الدراسة و تشخيصها	النسبة المئوية = (الجزء/الكل) × 100 %
2	الوسط الحسابي الموزون	يستخدم لتحديد مستوى الإجابة لمتغيرات الدراسة	$\bar{x}_w = \frac{\sum x_i F_i}{n}$
3	معامل ارتباط (بيرسون)	لقياس العلاقة بين متغيرين	$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$
4	الانحراف المعياري	يستخدم لقياس تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي الموزون	$S_i = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x}_w)^2 F_i}{n - 1}}$
5	معامل الاختلاف	يستخدم لقياس التجانس النسبي بين المتغيرات إذ يستخدم للمقارنة بين المجاميع المقاسة بنفس الوحدات ولكن ذات فوارق في متوسطاتها	$C.V. = \frac{S_i}{\bar{x}_w} * 100\%$
6	معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)	يستخدم لقياس صدق و ثبات المتغيرات في الاستبانة	$r_{tt} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$
7	اختبار (t)	يستخدم لاختبار معنوية معاملات الارتباط العلاقة، أو لتحديد الدلالة المعنوية لقيم معاملات الارتباط البسيط	$T = r * \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$
8	اختبار (F)	يستخدم لاختبار معنوية النموذج و تحدد الدلالة المعنوية لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة	$F = \frac{R^2}{1-R^2} * \frac{N-K}{K-1}$
9	نموذج الانحدار الخطي البسيط	يستخدم لقياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل على متغير تابع	$\hat{Y}_i = \hat{B}_0 + \hat{B}_1 X_i$
10	معامل التفسير (R ²)	يستخدم لتحديد نسبة ما يفسره المتغير (X) من تغيرات تطرا في المتغير التابع (Y).	$R^2 = r^2$

1-1-6 قياس صدق و ثبات مقياس البحث و فقرات الاستبانة

1-6-1-1 قياس صدق و ثبات فقرات الاستبانة

بعد أن انتهى الباحث من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس البحث، لا بد له من قياس و اختبار الصدق الظاهري لأداة البحث، إذ أشار الباحث (Ebel) بهذا الصدد إلى إن افضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء و المتخصصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المطلوب قياسها (Ebel,1972:555) .

و بناءا على ما تقدم، قام الباحث بعرض الصيغة الأولية لمقاييس البحث على هيئة استبيان ممثلة بعشرة من الخبراء و المحكمين المتخصصين (انظر الملحق رقم (1)). و قد اخذ الباحث بعين الاعتبار آراء و ملاحظات أغلبية المحكمين حول أبعاد و متغيرات عملية الخيار الاستراتيجي و كذلك أبعاد الهيكل التنظيمي ، و على ضوء الآراء و الملاحظات تم تعديل عدد من فقرات الاستبانة التي تم الاعتراض عليها . و قد اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت نسبة تأييد (85 %) فاكثر من المحكمين.

و الجدول رقم (2) يوضح استجابات الخبراء و المحكمين من ذوي الاختصاص حول فقرات الاستبانة.

الجدول (2)

يوضح استجابات الخبراء و المحكمين حول فقرات الاستبانة

رقم الفقرة المعترض عليها	نسبة المعارضين	المعارضون	نسبة المؤيدين	المؤيدون	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	ت
						أبعاد الخيار الإستراتيجي	
-	-	-	%100	10	6	خيارات النمو	1
-	-	-	%100	10	6	خيارات الاستقرار	2
-	-	-	%100	10	5	خيارات التراجع و الانكماش	3
21	%10	1	% 90	9	4	الخيارات المركبة أو المختلطة	4
						أبعاد الهيكل التنظيمي	
-	-	-	%100	10	5	المركزية	1
-	-	-	%100	10	6	الرسمية	2
-	-	-	%100	10	5	التعقيد الهيكلي	3

2-6-1-1 قياس صدق وثبات مقاييس البحث

من اجل الوقوف على صدق و ثبات مقاييس البحث، استخدم الباحث لهذا الغرض معادلة

ارتباط ألفا (r_{tt}) الذي يسمى أحيانا بمعامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alfa)

الذي يكتب بالشكل الآتي (Anastasi,1982,117) :

$$r_{tt} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] , \quad i = 1, 2, \dots, n$$

إذ إن :

(r_{tt}) : يمثل معامل ارتباط ألفا

n : تمثل عدد فقرات المقياس

$\sum Si^2$: تمثل مجموع تباينات فقرات المقياس

S_i^2 : تمثل التباين الكلي للاختبار

وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة من الناحية الإحصائية عندما

تكون مساوية أو اكبر من (0.75) و تحديدا في البحوث الإدارية و السلوكية.

وباعتماد لمعلومات المتعلقة بالانحرافات المعيارية (S_i) و الواردة بالجدولين (3،4) لأغراض عملية

التحليل الإحصائي، حصلنا على النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا (معاملات ثبات المقياس) و كما

هي موضحة بالجدول رقم (3)

الجدول رقم (3)
يوضح صدق و ثبات مقاييس البحث

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات n	مجموع تباينات الفقرات S_i^2	التباين الكلية S_t^2	معامل ارتباط ألفا r_{tt}	نسبة ثبات و صدق المقياس %	النتيجة (القرار)
1	خيارات النمو	6	1.9747	11.0889	0.986	98.6%	تعد معاملات ثبات مقاييس البحث المتعلقة
2	خيارات الاستقرار	6	3.6363	20.7025	0.989	98.9%	بأبعاد الخيار
3	خيارات التراجع و الانكماش	5	1.4715	7.1289	0.992	99.2%	الاستراتيجي و ابعاد الهيكل
4	الخيارات المركبة أو المختلطة	4	2.8281	11.2225	0.997	99.7%	لتنظيمي مقبولة بشكل كبير جدا
	أبعاد الهيكل التنظيمي						من الناحيتين
1	المركزية	5	2.1890	10.4976	0.989	98.9%	الإدارية
2	الرسمية	6	2.8192	16.1604	0.991	99.1%	و الإحصائية
3	التعقيد الهيكلي	5	2.1256	9.6363	0.991	96.6%	

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية الواردة بالجدولين (3،4).

يتضح من خلال الجداول النهائية الواردة بالجدول رقم (12) ، بان جميع معاملات ثبات مقاييس البحث المتعلقة بأبعاد الخيار الاستراتيجي (خيارات النمو، خيارات الاستقرار، خيارات التراجع و الانكماش، و الخيارات المركبة أو المختلطة)، و أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، و التعقيد الهيكلي) و البالغة ((0.986)، (0.989)، (0.992)، (0.997)، (0.989)، (0.991)، (0.996)) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير جدا من الناحيتين الإحصائية و الإدارية ، كما و إن نسبة صدق و ثبات مقاييس البحث بلغت ((98.6%)، (98.9%)، ((98.9%)، (99.1%)، (96.6%) هي الأخرى تعد عالية جدا، وقد أكدت هذه النتائج صدق و ثبات مقاييس البحث.

المبحث الثاني

1-2: الدراسات السابقة

من خلال عملية التقصي و البحث في مكتبات الجامعات العراقية و الأردنية و السورية عن الدوريات العلمية و الإدارية فضلا عن الرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة ، تبين أن هناك اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين ، و المتخصصين في العلوم الإدارية ، بمتغيرات الدراسة كل على حدة ، و بالتحديد الدراسات التي تناولت موضوع الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و عملية المطابقة و الملائمة بينهما ، (أي مطابقة و ملائمة الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المختارة في ظل المتغيرات البيئية الخارجية التي تحيط بالمنظمات).

و من الجدير بالملاحظة تركيز الاهتمام من قبل الباحثين على أحد هذين المتغيرين مع متغيرات أخرى، ولكن الدراسات التي تطرقت إلى الجمع بين هذين المتغيرين قليلة، إذ لم يستطع الباحث العثور على دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الرغم من مراجعة العديد من الدراسات و البحوث في هذا المجال-قدر الإمكان-بالإضافة إلى توافر خدمة شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" بشكل مستمر. و فيما يلي أهم تلك الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

1-2-1 الدراسات العربية

1-1-2-1 دراسة الشاهد 1989

" دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المحدودة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ودرجة تأثير كل من استراتيجية المنظمة و هيكلها التنظيمي على أدائها ، حيث عد الباحث كل من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي من العوامل المهمة في تحديد أداء المنظمات بشكل عام (و المنظمات الصناعية بشكل خاص).و قد اقترح الباحث إمكانية تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى قسمين رئيسيين و هما:
القسم الأول: يشمل كلا من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمنظمات.

القسم الثاني:يشمل نوعية العاملين و طبيعة نظام المنظمة و نمط العمل و المهارات .
و تبعا لذلك فقد عد الباحث كل من الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية والمؤثرة في تحديد أداء المنظمة.

من أهم الفرضيات التي استندت عليها هذه الدراسة هي (الفرضية الثانية) التي تنص على وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المحدودة عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي هي النتائج التالية:

1. هناك علاقة توافق بين طبيعة الاستراتيجية الصناعية المتبناة في الشركة و بين هيكلها التنظيمي ، بحيث يكون لكل استراتيجية هيكل تنظيمي خاص بها.
2. عدم وجود علاقة بين أداء الشركات الصناعية و الهيكل التنظيمي الخاص بها .
3. هناك علاقة بين طبيعة الاستراتيجية المتبناة و بين أداء الشركة، حيث كان أداء الشركات الصناعية التي تتبنى استراتيجية التركيز مرتفعا في الغالب نتيجة ملائمة هذه الاستراتيجية لطبيعة الشركات و خصائصها الداخلية .

و قد اختار الباحث في دراسته هذه الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، و من هذه الشركات شركة مصفاة البترول الأردنية، شركة مصانع الإسمنت ، مناجم الفوسفات الأردنية، وغيرها من الشركات التي تعمل كل منها في قطاع مختلف أو غير متجانس ، و اغلب هذه الشركات متميزة و فريدة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه ، و من حيث تبنيها استراتيجيات ملائمة ، بالإضافة إلى أن كل شركة من هذه الشركات تعد الوحيدة في تقديم منتجاتها و لا يوجد لها أي منافس، فضلا عن كون الاستراتيجية الخاصة بها ثابتة، وكذلك هيكلها التنظيمية، وتتصف الإدارة العليا في كل شركة بان دورها محدد بتنفيذ الاستراتيجية و غير مخول في تبني استراتيجيات جديدة.و من النتائج الأخرى المهمة التي أكدت عليها الدراسة رفض الفرضية المشار إليها ، حيث أن النتائج أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و الأداء في الشركات التي تم اختيارها .وقد كان مجال استفادة الباحث من هذه الدراسة هو في توضيح العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و اثر الاستراتيجية على تشكيل الهيكل التنظيمي من حيث المركزية و درجة التعقيد و الرسمية و اثر درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي على الأداء .

و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الشاهد في تناولها لاستراتيجية الشركة ، وابعاد الهيكل التنظيمي ذاتها " المركزية، الرسمية، التعقيد" وفي تناولها الآلية أو العملية التي يتخذ فيها القرار و ليس نتائج هذا القرار أو اختياراته.في حين تختلف عنها في كونها تناولت العلاقة و الأثر لكل من الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي (أي مدى علاقة وتأثير كل منهما بالآخر)، فيما قامت دراسته بربط كل من المتغيرين بالأداء ، و تناولت دراستنا الحالية نمط الهيكل التنظيمي دون الاقتصار على الأبعاد الهيكلية السابقة الذكر بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين يجرى فيهما هاتان الدراستان.

1-2-1-2 : دراسة الروسان 1997

" اثر العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري "

و اختارت الدراسة مجموعة من شركات الأدوية ميدانا لتطبيق الدراسة فيها، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة و درجة تأثير كل من الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري.

أما مشكلة الدراسة فتمثلت في أن كل من هذه الشركات تواجه صعوبة في تشخيص العوامل البيئية ذات التأثير الأكبر في مستوى الأداء و طبيعة ذلك التأثير.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو بناء نموذج للعلاقة بين العلاقات الاستراتيجية و الأداء التصديري، حيث و ضحت الدراسة الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي في التوجه العالمي للأسواق الخارجية ، وكذلك توسيع دائرة تأثير الميزة التنافسية في أسواق جديدة .

و من أهم التوصيات التي أكدت عليها دراسته هو ضرورة الترابط بين الخيارات في المستوى الكلي و مستوى الأعمال و إمكانية تحقيق هذا الترابط من خلال النظرة الطويلة الأمد و خصوصا في ظل اشتداد المنافسة محليا و دوليا مما يفرض على الشركات اتباعها لاستراتيجيات تنافسية واضحة .

و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (الروسان) في تناولها عملية الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ، في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي وليس أي محور من المحاور السابقة الذكر في صياغة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت هاتان الدراسات فيهما.

1-2-1-3 : دراسة النجار 2001

"اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية "

اختار الباحث أحد شركات القطاع العام الصناعية مجالا للتطبيق وهو قطاع الصناعات النسيجية في العراق. أما مشكلة الدراسة فتمثلت في ضعف إدراك المنظمات في القطاع الصناعي العراقي لأهمية الخيار الاستراتيجي المتمثل باستراتيجية النمو و أثرها في تحقيق المزايا التنافسية. و من أهداف الدراسة التعرف على واقع الاستراتيجيات المنتهجة من قبل القطاع المذكور و أثرها في تحقيق المزايا التنافسية في السوق، و بناء أنموذج يمكن أن يناسب المنظمات الصناعية العراقية و يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية .

أما المتغيرات الرئيسية فتتعلق باستراتيجية النمو ، و كذلك مجموعة من المتغيرات الفرعية المنبثقة عن استراتيجية النمو وعلاقتها مع المزايا التنافسية .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الشركة تواجه منافسة شديدة من القطاع الخاص الذي يعتمد أسس المنافسة نفسها التي تستخدمها الشركة .
و من أهم التوصيات التي أكدت عليها الدراسة هي أن تعمل الشركة على التشخيص المستمر للمزايا التنافسية للشركات المنافسة للاستفادة منها في إعادة صياغة استراتيجيتها التنافسية ، أي (إعادة اختيار خياراته الاستراتيجية من بين الخيارات المتاحة لها).
وتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (النجار) في تناولها للخيار الاستراتيجي ، حيث اعتمدت دراسة (النجار) على استراتيجية النمو كمتغير أساسي. في حين تختلف عنها في كونها تناولت جميع الاستراتيجيات من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة كاستراتيجية النمو ، و الاستقرار ، و الانكماش و المختلطة ، بينما تناولت دراسته استراتيجية النمو فقط ، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراستان.

4-1-2-1 : دراسة أثير العاني 2002

" التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي:العلاقة و الأثر"

و اختارت هذه الدراسة وزارة الصناعة و المعادن من خلال القيام بدراسة استطلاعية لآراء المدراء العاميين في الوزارة ميدانا لتطبيق الدراسة فيه.
و هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة الدراسة ومن ثم تحديد درجة الأبعاد الهيكلية التي شخّصت في هيكلها التنظيمي و أيضا طبيعة النمط الهيكلي الذي اتصف به هذا الهيكل .
و تحددت مشكلة الدراسة في التشخيص المحدد لمدى وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و اتجاهها و أثرها في وزارة الصناعة و المعادن .
و استندت هذه الدراسة إلى نموذج يستهدف تحقيق الربط بين عملية التخطيط الاستراتيجي، و أبعاد الهيكل التنظيمي ، كما تحاول توضيح طبيعة الهيكل التنظيمي من حيث كونه آليا أم عضويا .
و من أهم الفرضيات الرئيسية التي أكدت عليها دراسة (العاني) من خلال مجموعة من الأسئلة النظرية و التطبيقية، تم إعداد تصور نظري عن الأولى باستغلال المتراكم المعرفي في هذا المجال ، و تم التعبير عن الثانية بأنموذج فرضي و (5) فرضيات رئيسية ، خصص منها ثلاثة لعلاقة الارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي مع نمط الهيكل التنظيمي و مع كل بعد من أبعاده، واهتمت الفرضيات الأخرى بتشخيص التأثير المتوقع لعملية التخطيط الاستراتيجي على نمط الهيكل التنظيمي و على كل بعد من أبعاده.

من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي أن الهيكل التنظيمي عموماً لا يساهم في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة لارتفاع درجة المركزية و الرسمية بشكل عام وللارتباط الضعيف بين عملية التخطيط الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي. كما استنتجت الدراسة انخفاض القوة التأثيرية لعملية التخطيط الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي بما يتفق مع صحة تشخيص الباحث لمشكلة الدراسة.

أما أهم التوصيات التي أكدت عليها الدراسة فهي أهمية وضع خيارات متعددة و بدائل استراتيجية و حلول ممكنة قبل اتخاذ أي قرار ذي علاقة بالنشاطات و الفعاليات الصناعية ذات التأثير المستقبلي المحتمل من أجل انتقاء افضل البدائل و أكثرها ملاءمة من خلال استخدام آليات مختلفة في طرح هذه الخيارات المعروفة عالمياً مثل طريقة العصف الذهني أو طريقة دلفي . وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (العاني) في تناولها للهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تناولها الأبعاد ذاتها (المركزية ، الرسمية، التعقيد) و كذلك نمط الهيكل الآلي أو العضوي، في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي و ليس التخطيط الاستراتيجي .

1-2-1- 5 : دراسة القطب 2002

" الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"

و اختارت هذه الدراسة عدداً من شركات التأمين الأردنية ميداناً لتطبيق الدراسة فيها، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة في اعتماد خيارات المستوى الكلي المتمثلة بالنمو أو الاستقرار أو التراجع و عدها كمتغيرات مستقلة مؤثرة في الميزة التنافسية و تربط بينها مؤشرات الأداء المالي و تحددت مشكلة الدراسة على وفق عدة أبعاد تمثلت في عدم اعتماد الشركات عينة البحث على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني خيار استراتيجي يكون قادراً على تلبية احتياجاتها. واستندت هذه الدراسة إلى أنموذج يستهدف تحقيق الربط بين الخيار الاستراتيجي ، الأداء المالي و ميزة الكلفة التنافسية ، كما تهدف إلى محاولة تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي المتبع من الشركات عينة البحث من خلال الوقوف على أهم العناصر التي لها القدرة على عكس واقع ذلك الخيار .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار ست شركات مجالاً للبحث من مجتمع الدراسة الذي ضم (27) شركة.

و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي عدم اعتماد الشركات عينة البحث على هيكل محدد لصنع الخيار الاستراتيجي و افتقار هذه الشركات للمنهج العلمي لتحليل عناصر بيئتها الخارجية خصوصاً التنافسية منها.

و أظهرت الاختبارات الإحصائية و جود علاقة تأثير معنوية لنسب النمو المعبرة عن الخيار الاستراتيجي على عناصر الكلف الرئيسية التي تميز الشركات كقويا. أما أهم التوصيات التي أكدت عليها هذه الدراسة في التأكيد على الشركات عينة البحث من اجل تفعيل التوجه نحو استراتيجية الاندماج بين هذه الشركات و ضرورة اعتماد هذه الشركات على هيكل محدد لصنع الخيار الاستراتيجي.

و تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة (القطب) في تناولها للخيار الاستراتيجي (أي اعتماد خيارات المستوى الكلي) المتمثلة بالنمو أو الاستقرار أو التراجع ذاتها).في حين تختلف عنها في كونها تناولت الخيار الاستراتيجي و علاقته بالهيكل التنظيمي وليس بالميزة التنافسية كما في دراسة القطب. بالإضافة إلى التباين في البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراسات.

6-1-2-1: دراسة سليمان 2004

"التحليل الاستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية"

اخترت الشركة العامة للصناعات الكهربائية ميدانا لتطبيق الدراسة فيها ، وهدفت هذه الدراسة من خلال تحديد أهميتها في إظهار معالم المتغيرات التي يعتمدها البحث و دورها في متابعة و تحقيق الخيارات الاستراتيجية المناسبة التي تسهم في نهوض الشركة عينة الدراسة وزيادة قدرتها التنافسية ، و تشخيص قدرة الشركة في تغيير أسبقياتها التنافسية عندما يتغير خيارها الاستراتيجي، ومحاولة ربط عمليات اختيار الشركة لخيارها الاستراتيجي مع عمليات التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية و الداخلية لجعل خياراتها الاستراتيجية أكثر دقة في توجيهها نحو سوقها المستهدف .

أما مشكلة الدراسة فيمكن تحديدها من جانب الدراسة الحالية وهي ضعف التوجهات الاستراتيجية و عدم وضوح العلاقة بين الاتجاهات البيئية و عمليات الشركة قيد الدراسة ، و الضعف في استخدام المنهج العلمي في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي في ظل تغير هيكل المنافسة أو في ظل تغير حالة السوق و العمل على و فق رؤية الإدارة الخاصة المبنية على الخبرة وحدها.

و استندت هذه الدراسة إلى أنموذج افتراضي تم بناءه اعتمادا على الترابط و التأثير المتبادل بين التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية و الخارجية للشركات و التأثيرات التي تفرزها وبين الخيار الاستراتيجي مرورا بالميزة التنافسية و يعمل هذا النموذج في ظل البيئة العامة و التنافسية و تأثيراتها على عمل الشركة و خياراتها الاستراتيجية.

أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة و خصوصا فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية فهي وجود ضبابية في تحديد الخيارات الاستراتيجية إذ توصلت الدراسة إلى أن قرارات الشركة تسير باتجاه دعم عدد من الخيارات التنافسية لا خيار واحد و مما أدى إلى أن يكون التركيز

مشنتا منصبا على مجموعة من الخيارات التي كانت حصيلتها أنها لم تتفد جميعها و بما يؤشر عدم امتلاك الشركة لاستراتيجية واضحة المعالم.

و من بين الاستنتاجات التي أكدت عليها هذه الدراسة هي العمل على تحديد مسارات واضحة للشركة من خلال الاختيار المناسب للخيار الاستراتيجي و اعتماد المنظور طويل الأمد،ومن ثم لا بد أن يكون الخيار الاستراتيجي واضحا.

وتتشابه دراستنا الحالية مع دراسة سليمان في تناولها للخيار الاستراتيجي في حين تختلف عنها كونها تناولت الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة ولم تتناول أي محور من المحاور السابقة الذكر في صياغة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراستان.

1-2-2-1 : الدراسات الأجنبية

1-2-2-1: دراسة (Fredrickson,1986)

"The Strategic Decision Process and Organizational Structure"

(عملية القرار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي)

من أهم الفرضيات الرئيسية التي أكدت عليها الدراسة و خصوصا فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية هو "أن هناك تأثيرا كبيرا للهيكل التنظيمي على الاستراتيجية ، فما أن يوضع الهيكل فإنه يؤثر فورا على عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة و بالتالي على استراتيجيتها.

وقد تناول (Fredrickson) في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي أبعاد المركزية، الرسمية، و التعقيد، و قدم شرحا لخصائص عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسته تأثر عملية القرارات الاستراتيجية عندما يكون أحد أبعاد الهيكل التنظيمي هو المهيمن مع إمكانية تواجد مشترك لاكثر من بعد .بالإضافة إلى تأكيد نتائج دراسته صحة الفرضية التي وضعها و بين أن لكل بعد تأثيرا واضحا على الاستراتيجية إذ ينصب تأثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتكوين الاستراتيجية النهائية، كما تحدد درجة المركزية مدى تكاملها وشمولها هذه العملية. أما البعد الثاني المتمثل بالرسمية فيكون له تأثير بالغ على عملية صنع القرار الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي عموما.

أما البعد الثالث المتمثل بالتعقيد فيكون له اثر في توضيح أهداف الأفراد مما يجعل من الصعوبة جعل أهداف المنظمة ذات الأثر الأكبر على عملية صنع القرار، أي أن بعد التعقيد هو المدى الذي يؤثر على قدرة المنظمة و تكامل قراراتها بشكل شامل لاجل بناء الاستراتيجية الكلية ، ولا بد من التأكيد على أن السلطة فيها تميل نحو المركزية.

و تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة (Fredrickson) في تناولها للخيار الاستراتيجي و أبعاد الهيكل التنظيمي ذاتها (المركزية، الرسمية، التعقيد) و في تناولها الآلية أو العملية التي يتخذ فيها القرار و ليس نتائج هذا القرار أو اختياراته، في حين تختلف عنها في كونها تناولت نمط الهيكل التنظيمي و ليس مضافا إلى الأبعاد الهيكلية السابقة الذكر، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراستان.

1-2-2-2 : دراسة (Miller 1987)

"Strategy Making and Structure: Analysis and Implication for Performance"

(صياغة الاستراتيجية و الهيكل:تحليلات و تطبيقات ذات علاقة بالأداء)

اختارت الدراسة عينة من (97) شركة بشكل عشوائي من قائمة من إصدار إحدى المنظمات التجارية، و اعتمدت في عملية جمع البيانات بصورة أساسية استمارة استبيان خاصة بهذه الدراسة. و هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الهيكل الرسمي و عمليات صنع الاستراتيجية ، و قد بينت إن هياكل المنظمات و عمليات صياغة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على بعضها ، و تناولت دراسته الهيكل التنظيمي منظورا إليه من أربعة أبعاد هي " المركزية، الرسمية ، التعقيد ، والدمج(التوحيد)".

وقد تبنت دراسة (Miller) ثلاثة محاور لصياغة الاستراتيجية للقيام بعملية صنع القرار الاستراتيجي و في النهاية الوصول إلى صياغة الاستراتيجية ، ألا وهي العقلانية، التفاعلية ، الجزم و التوكيد.

وقد أوضح (Miller) في شرحه لهذه المحاور حيث أكد في الاتجاه الأول " العقلانية" انه يتم التعامل مع صياغة الاستراتيجية على أنها موضوع يحاط بالعقلانية بالاستناد إلى المدرسة التي تمثل هذا الاتجاه ، بالإضافة إلى أن روادها أكدوا على أن المنظمات هنا تقوم بالقليل من التحليلات و تؤكد على الرضا و القناعة و أن عملية صياغة الاستراتيجيات تتم من خلال مراقبة بيئة المنظمة و الأسواق و الفرص و المشاكل، أما في المحور الثاني "التفاعلية" فيؤكد أصحاب هذا المحور على أن القرارات تنتج من خلال العمليات السياسية و الاجتماعية . أما المحور الثالث و الأخير و المتمثل بمستويات المخاطر و القرارات المرجعية و مركزية الأداء.

و من أهم الفرضيات الرئيسية التي أكدت عليها دراسة (Miller) هي:

1. هناك ارتباط إيجابي للدمج(التوحيد) مع عملية صياغة الاستراتيجية بشكل عام.
2. هناك ارتباط إيجابي للرسمية مع العقلانية و التفاعلية في صياغة الاستراتيجية و سلبي مع الجزم و التوكيد.

3. هناك ارتباط سلبي للمركزية مع العقلانية و التفاعلية في صياغة الاستراتيجية و إيجابي مع الجزم و التوكيد.

4. هناك ارتباط سلبي للتعقيد مع العقلانية و سلبي مع الجزم و التوكيد في صياغة الاستراتيجية. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و خصوصا فيما يتعلق بموضوع دراستنا الحالية هو: أن هناك العديد من العلاقات بين صياغة الاستراتيجية و الهيكل و خاصة لبعدي الرسمية و المركزية و فيما يتعلق بالتعقيد فانه غالبا ما لا تكون له علاقة مهمة بصياغة الاستراتيجية . و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Miller) في تناولها لنفس المتغيرات و الأبعاد و خصوصا المركزية، الرسمية، التعقيد و كذلك في اعتماد دراستنا الحالية في عملية جمع البيانات بصورة أساسية على استمارة الاستبيان.

في حين تختلف عنها في كونها تناولت ثلاثة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي وهي (المركزية، الرسمية، التعقيد)، بينما تناولت دراسة (Miller) بالإضافة إلى هذه الأبعاد بعد الدمج (التوحيد) فضلا عن إنه لم تتطرق الدراسة الحالية إلى المحاور الثلاثة لصياغة الاستراتيجية التي اعتمدها دراسة (Miller)، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدرستان.

الجدول رقم (4)

يلخص أوجه التشابه و الاختلاف للدراسات السابقة

ت	اسم الباحث و السنة و عنوان الدراسة	وجه التشابه	وجه الاختلاف
1	دراسة الشاهد 1989 'دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المحدودة	تناولها إستراتيجية الشركة ، أبعاد الهيكل التنظيمي ذاتها (المركزية، الرسمية، التعقيد)، وفي تناولها للآلية أو العملية التي يتخذ فيها هذا القرار و ليس نتائج هذا القرار أو اختياراته	تناولت العلاقة و الأثر لكل من الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي ، بينما دراسة الشاهد ربطت كل من المتغيرين بالأداء .و تناولت الدراسة الحالية نمط الهيكل التنظيمي و ليس فقط الأبعاد الهيكلية بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدرستان
2	دراسة الروسان 1997 "اثر العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري" دراسة تحليلية لآراء عينة من	تناولها عملية الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة	تناولت الخيار الاستراتيجي وليس أي محور من المحاور السابقة الذكر ، بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدرستان

		المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية	
تناولت الدراسة الحالية جميع الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و الاعتماد بالنهاية على استراتيجية النمو ، و اعتماد الدراسة الخيار الاستراتيجي مع متغير آخر بينما دراسة النجار قامت بربطها بالمزايا التنافسية بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراسات	تناولها للخيار الاستراتيجي	دراسة النجار 2001 "اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية " دراسة تحليلية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	3
تناولت الخيار الاستراتيجي و ليس التخطيط الاستراتيجي	تناولها للهيكل التنظيمي و أبعاد الهيكل التنظيمي ذاتها (المركزية، الرسمية، التعقيد) و نمط الهيكل الآلي أو العضوي	دراسة أثير العاني 2002 " التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي :العلاقة و الأثر" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في وزارة الصناعة و المعادن العاميين	4
تناولت عملية الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي ، بينما تناولت دراسة (القطب)الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراسات	تناولها للخيار الاستراتيجي و الاعتماد على خيارات المستوى الكلي للمنظمة ذاتها	دراسة القطب 2002 "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية "	5
تناولت نمط الهيكل التنظيمي و ليس فقط للأبعاد الهيكلية السابقة الذكر ،بالإضافة إلى الاختلاف في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراسات	تناولها للهيكل التنظيمي و أبعاد الهيكل التنظيمي ذاتها (المركزية، الرسمية، التعقيد) و في تناولها الآلية أو العملية	دراسة Fredrickson 1986 "The Strategic Decision Process and Organizational Structure" عملية صنع القرار و الهيكل التنظيمي	6
تناولت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي فقط و هي (المركزية، الرسمية، التعقيد) بينما دراسة Miller اعتمدت بعدا رابعا و هو بعد الدمج (التوحيد) بالإضافة إلى التباين في كل من البيئتين اللتين أجريت فيهما هاتان الدراسات	تناولها لكل من الاستراتيجية و أبعاد الهيكل التنظيمي و الاعتماد في عملية جمع البيانات على استمارات الاستبيان	دراسة Miller 1987 "Structure "Strategy Making and :Analysis and Implication or Performance" صياغة الاستراتيجية و الهيكل :تحليلات و تطبيقات	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يسعى هذا الفصل إلى تقديم فكرة عامة عن موضوع الدراسة وطبيعتها و
مضمونها و المشكلة القائمة عليها لتشكيل إطار منهجي لها، بالإضافة إلى عرض لعدد
من الدراسات ذات العلاقة وبيان نواحي تميز و اختلاف هذه الدراسة عنها ، لذلك يضم
هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

تأطير نظري حول الخيار الاستراتيجي

والهيكل التنظيمي في المنظمة

يسعى هذا الفصل إلى تقديم تأطير نظري لعدد من المفاهيم الأساسية للخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي في المنظمة ، و للإحاطة بمسألة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و بين الخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية) التي قد أثارت و ما تزال تثير جدلا يكاد الحسم فيه غير متحقق ، لتعدد الآراء و التجارب في هذا الخصوص. إن البحث في هذه الدراسة يتطلب أيضا القيام بجولة بين الدراسات التي تسنى الإطلاع عليها ، لأجل استكمال متطلبات تحقيق أهداف هذا الفصل الذي يمثل المدخل النظري لهذه الدراسة ، و سيتم تغطية هذه المطالب في مباحث ثلاثة هي:

1-2 المبحث الأول : الخيار الاستراتيجي.

2-2 المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي.

2-3 المبحث الثالث: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي.

2-4 المبحث الرابع : الموازنة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي

1-2 المبحث الأول : الخيار الاستراتيجي

1-1-2: مفهوم الخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة ، و إن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسم اليوم بالتعقيد و الديناميكية.وقد تباينت آراء الكتاب و الباحثين في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي ، إلا انهم اتفقوا على قيمته في انه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية بل يذهب كل من (Macmillan and Tampoe,2000:132) إلى ابعد من ذلك ، إذ يريان بأنه "إذا لم يعد بالإمكان صنع الخيارات الاستراتيجية فليس هناك قيمة للتفكير بالإدارة الاستراتيجية ككل."

و يمكن تعريف الخيار الاستراتيجي من وجهة نظر كل من (Hill and Jones,2001:8) بأنه " هو عملية اختيار بديل من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل • SWOT و يتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة".

و يرى (الدوري، 2003: 230) إن الخيار الاستراتيجي "هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية ، الذي يمثل افضل تمثيل رسالة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، و القيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة".

و يرى كل من (Wheelen and Hunger,2004:183)إن الخيار الاستراتيجي "هو تقييم البدائل الاستراتيجية و اختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية ، و يمثل افضل قرار استراتيجي عندما يتفق كل أعضاء المنظمة على هذا البديل الذي يتلاءم مع بيئة المنظمة و إمكانياتها".

وينظر كل من (Macmillan and Tampoe,2000:348) إلى الخيار الاستراتيجي على انه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة ،فهو"الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة و الذي يضمن نجاحها في المستقبل".

• SWOT تعني تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات . وهي مختصر للمصطلحات الاتية :

Strenght , weaknesses , opportunities and threats .

ويؤكد (Thompson,1994:606) إن الخيار الاستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة ، و القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين في المنظمة -أكثر من أي بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح".

أما (Johnson and Scholes,1993:244) فيعرفان الخيار الاستراتيجي على انه"مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة على أساس معايير متعددة"، أي التركيز على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل.

و يرى (Wright,1994:155) إن الخيار الاستراتيجي للمنظمة هو الذي يكون الأكثر مواءمة لوضعها الداخلي و يعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية و يؤدي إلى فرصة اكبر لتحقيق أهدافها و رسالتها. فهو إذا افضل أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة و اتجاهها العام و من ثم يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع افضل.

أما (Certo,1990:85) فيؤكد بأنه "قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل و يعتبر افضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة".

و يقدم (Simon,1992:115) رؤية خاصة في تعريفه للخيار، أن الخيار الاستراتيجي هو عملية ديناميكية متجددة تتحرك مع التغير الحاصل في العوامل البيئية الخارجية و إمكانيات و قدرات المنظمة ،و من الضروري استمرارية تحليله و تشخيصه و تغير انعكاساته على أداء المنظمة و الوقوف على أسباب و دوافع اعتماده.

مما تقدم فإن الخيار الاستراتيجي هو افضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة يهدف لتحقيق المواءمة بين البيئة الداخلية للمنظمة و بيئتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب فيه و التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

2-1-2 العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

Effective Factors In Determining Strategic Choice .

تباين الكتاب و الباحثون في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة ، إذ يشير (Macmillan and Tampoe,2000:132) بأنه "من الصعوبة بمكان تحديد كافة الخيارات المحتملة بنفس الوضوح أو في وقت واحد ، ففي الواقع العملي هناك حدود لمدى الخيارات الممكنة ، فالمنظمات صغيرة الحجم تتحدد بمواردها ، بينما المنظمات الكبيرة تجد انه من الصعوبة بمكان أن تقوم بالتغيير، لذلك تتجه نحو الالتزام بماضيها".

في حين يعد كل من (Jauck and Glueck,1988:280-286) (اتجاهات المدراء نحو المخاطرة ، إدراك المديرين لمدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية ، عامل الوقت ، تأثير المستويات الإدارية على الاختيار الاستراتيجي ، علاقات القوة و النفوذ بين المدراء ، وعي الإدارة للاستراتيجيات السابقة) بمثابة عوامل إدارية مؤثرة في الاختيار الاستراتيجي.

ويذهب (Wheelen and Hunger,1989:229-231) إلى عد (اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة ، أسلوب اتخاذ القرار ، ضغوط البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة ، احتياجات و رغبات المدراء الاستراتيجيين) عوامل مؤثرة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة.

أما (Certo,1990:109-110) فيعد (علاقات المنافسة،مدى توفر الموارد المالية، الاتجاه نحو المخاطرة ، القدرة التنظيمية)قيودا مؤثرة على الاختيار الاستراتيجي.

ويحدد (الدوري ، 2003 : 267 - 274) العوامل المؤثرة بالآتي: (تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة و الحالية، اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة، معيار المخاطرة، عامل الوقت و الاختيار الاستراتيجي، موارد المنظمة المادية و المالية والبشرية).

ويركز كل من (Johnson and Scholes,1997:240-247) على العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي و خصوصا في المستوى الكلي للمنظمة و يحددها ب(الملكية،رسالة المنظمة و استراتيجيتها المرغوبة ، مدى التنوع في أعمال المنظمة، الأبعاد العالمية).

ويورد (جواد ، 1995 : 167-168) عددا من العوامل المؤثرة في التوجه نحو الخيار

الاستراتيجي وهي:

1. **المعلومات:** قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو، قد يؤدون أعمالهم

في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، و في كلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتوفرة،

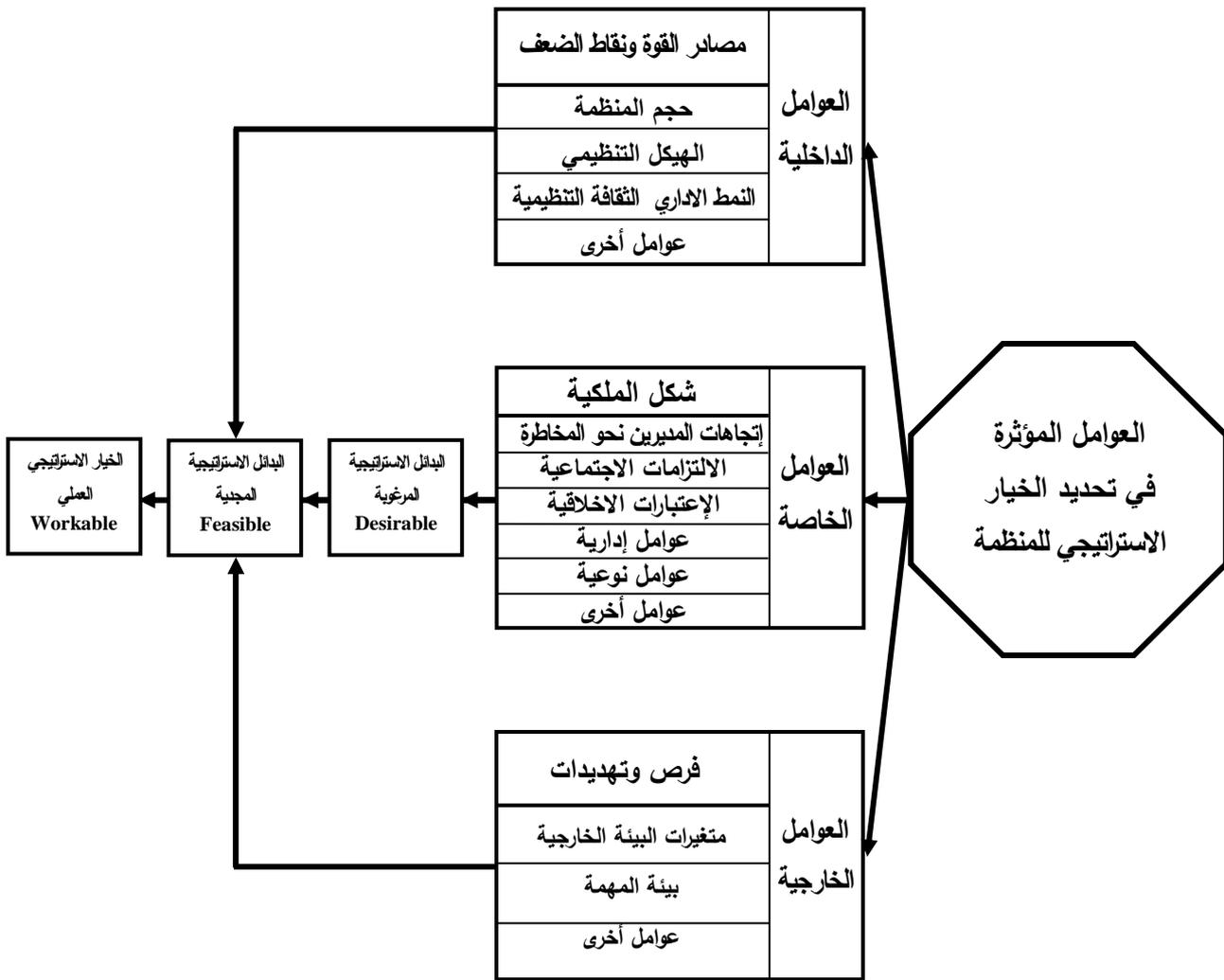
و بالتالي فان استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسب.

2. **الوقت و محددات الكلفة:** إذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز الكلف المسموح بها، ففي هذه الحالة يكون قراره غير فعال ، وبالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال عن ما هو مخطط عند القيام بالتنفيذ.
 3. **انقطاع الاتصال:**تؤدي كثرة المعلومات ، و التي قد تتضمن المعلومات المناسبة و المفيدة ، أو النقص فيها داخل المنظمة إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.
 4. **المواقف المماثلة:** إذ أن أعمال المنظمة و السياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي ، و الاستمرار في العمل بها دون دراسة و تفهم و عدم إدراك البدائل المغرية.
 5. **الإدراك و المعرفة:**إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي ، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمدا على المشاهدة ، ومن خلال الإدراك و التبصر و الحكم الموضوعي ،وبالاعتماد على إمكانيات و ظروف المنظمة الداخلية و الخارجية،يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم و تحقيقها.
- اعتمادا على ما تقدم يمكن القول إن التباين بين الكتاب و الباحثين في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة لم يصل إلى حد التناقض في اغلب الأحيان و إن التصنيف الآتي يكاد يكون المتفق عليه في ضوء ما سبق و على النحو الآتي:
1. **عوامل خارجية:**و تتضمن متغيرات بيئة المهمة و البيئة الخارجية،إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات و توفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص و تجنب التهديدات.
 2. **عوامل داخلية:** و تشمل القدرات الداخلية للمنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، النمط الإداري ، حجم المنظمة و دورة حياتها إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة في المنظمة و محاولة التغلب على نقاط الضعف فيها فالخيارات الإستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة و القبول من أعضائها.
 3. **عوامل خاصة:**وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية و السلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين و التي تمثل قيودا أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

وتعد قيم المدراء الاستراتيجيين أحد العوامل الخاصة الشخصية المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي، إذ يشير (Rowe and others,1994:83,90-91) إلى أن القيم الشخصية للمدراء الاستراتيجيين تؤثر تأثيراً كبيراً في اختيار البديل الاستراتيجي ، إذ يفضل هؤلاء المدراء الخيارات التي تتسجم مع قيمهم الشخصية.
و الشكل (2) يوضح العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة.

شكل رقم (2)

العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على: (الدباغ ، 1999 : 71)

(المنصوري ، 1998 : 29)

يتضح من الشكل رقم (2) إن الخيار الاستراتيجي للمنظمة من بين البدائل المتاحة لها يتم على أساس الخيار العملي الذي يفترض أن يجمع بين الخيار الاستراتيجي ذو الجدوى الذي يتم اختياره بعد القيام بتحليل (S.W.O.T) من خلال مقابلة نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة من جهة و الفرص و التهديدات الخارجية من جهة أخرى و الخيار المرغوب الذي يتم اختياره سيكون على أساس العوامل الخاصة بالمنظمة.

و الجدول رقم (5) يوضح وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي .

الجدول رقم (5)

وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي

العوامل المؤثرة	السنة	اسم الباحث
1.الفرص البيئية 2.التهديدات البيئية 3.القدرات و الموارد التنظيمية 4.قيم وطموحات المدراء 5.الاعتبارات الأخلاقية	1984	Thompson
1.دورة حياة المنتج 2.هيكل السوق 3.التأكد او عدم التأكد 4.نمط الإدارة 5.معايير الأداء	1985	Ginsberg and Venkatraman
1.دوافع المدير الشخصية 2.مستوى طموح المدير 3.القوى السياسية الداخلية و الخارجية الخاصة بالمدير 4.ميل المدير نحو المخاطرة و التحفظ 5.القدرة و المهارة في تقويم المهارات الواردة	1987	McGlashin and Singieton
1.إدراك المدير لدرجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية 2.اتجاه المدير نحو المخاطرة و التحفظ 3.تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة 4.العلاقات بين المدراء 5.عامل الزمن	1988	Glueck and Jauck

<p>1.اسلوب اتخاذ القرار 2.اتجاه الإدارة نحو المخاطرة 3.ضغوط البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة 4.احتياجات و رغبات المدراء الاستراتيجيين</p>	1989	Wheelen and Hunger
<p>1.علاقات المنافسة 2.مدى توفر الموارد المالية 3.اتجاهات المخاطرة 4.المقدرة التنظيمية</p>	1995	Certo
<p>1.الملكية 2.رسالة المنظمة واستراتيجيتها المرغوبة 3.مدى التنوع في أعمال المنظمة 4.الأبعاد العالمية</p>	1997	Johnson and Scholes
<p>1.إدراك الإدارة لدرجة تأثرها بالبيئة الخارجية و الداخلية 2.الاتجاه المعتمد في التعامل مع التهديدات 3.مدى الإلمام بالاستراتيجيات السابقة 4.العلاقات الإدارية و الهيكل التنظيمي 5.قدرة التنظيمات البيئية على تدعيم القرارات المتخذة</p>	1995	غراب
<p>□ عوامل البيئة الخارجية 1.العوامل الاجتماعية 2.العوامل الاقتصادية 3.العوامل السياسية 4.العوامل التكنولوجية □ عوامل البيئة الداخلية 1. الهيكل التنظيمي 2.الأهداف 3.توجهات المدراء 4.كثافة العمليات 5.قدرات العاملين</p>	2000	الحسيني
<p>1.تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية 2.موارد المنظمة المالية و البشرية 3.اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة 4.معيار المخاطرة 5.عامل الوقت والاختيار الاستراتيجي</p>	2003	الدوري

المصدر :من إعداد الباحث

3-1-2 صيغ الخيار الاستراتيجي Modes of Strategic Choice

تباين الكتاب و الباحثون بشأن الخيار الاستراتيجي من خلال اعتماد صيغ أو تصنيفات مميزة لكل خيار مقاييسه بخواصه،و الجدول رقم (6) يعرض هذه الصيغ و كالاتي (جواد،2000 : 237-239):

جدول رقم (6)
صيغ الخيار الاستراتيجي

ت	السنة	الباحثون	صيغ الخيار الاستراتيجي	الاتجاه	الأهداف	الخصائص
1	1964 1973	Collins and Moore Mintzberg	الصيغ الريادية Entrepreneurial Modes	هذا المصطلح يمثل أولئك الأشخاص أصحاب المشروعات أو المقاولين أو أصحاب الآراء أو الأفكار الرائدة	الأهداف هي الانتدفاع للبحث عن فرص جديدة و هم بهذا يميلون إلى تخطي التهديدات الصغيرة	1.إن الخيار الاستراتيجي يتم من قبل صاحب المشروع أو المفكر أو الجماعة المالكة. 2.إن نتائج الخيار الاستراتيجي تتطوي على آمال و توقعات بعيدة المدى . 3.يصاغ و ينجز في محيط مرن جدا 4.تطوير المنظمة أمر جديد عليها. 5.إن البيئة الخارجية عرضة للتغيرات المفاجئة. 6.إن الخيار الاستراتيجي مشروط بقرار أو حكم ذاتي. 7.يمكن اعتمادها في المشروعات الصغيرة
2	1981 1978 1973	Harrison Harrison Mintzberg	الصيغ التكيفية The Adaptive Modes	تعني الصيغ التكيفية الاسلوب أو القاعدة التي يركز عليها القطاع العام و على كافة المستويات	أعمالها تمتاز بالصيغ السياسية المهيمنة على البيئة الخارجية	1.عدم و جود أهداف واضحة. 2.يجري التفاعل مع المشاكل القائمة و لا يتم البحث عن فرص جديدة. 3.يتم الخيار الاستراتيجي بخطوات متتابعة و متلاحقة. 4. الخيار الاستراتيجي يميل إلى التجزئة و التفصيل بدل الدمج و الاستمرارية
3	1970 1982 1981	Ackoff Hatten Harrison	الصيغ التخطيطية The Planning Modes	يميل الخيار الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف الإدارية بشكل نظامي (systematic)	الصيغ التخطيطية مرتبطة برسالة المنظمة و بيئتها وتكنولوجياها و حجمها	1.ينجز الخيار الاستراتيجي من قبل إدارة المنظمة لتحقيق أهداف ديناميكية متأثرة بالفترة الزمنية المتاحة و الضغوط و الضوابط السارية. 2.تكون البيانات و المعلومات عموما غير كاملة و غير موثوقة و ذات حساسية شديدة تجاه المؤثرات البيئية. 3.يعتبر الخيار الاستراتيجي حالة اجتهادية في إصدار الأحكام تخضع لتقديرات شخصية عن نتائج أهداف بعيدة المدى ضمن أبعاد زمنية مختلفة.

المصدر: من إعداد الباحث

كما يؤكد هذه التصنيفات و الصيغ كل من ((Chaffe,(1985),Milles and Snow,(1978)) و لتوضيح هذه الصيغ بشكل اكثر تفصيلا تحاول الدراسة هنا استعراضها باختصار مع توضيح نواحي قوة هذا النموذج (الركابي،1999 :76-75):

1.الصيغ الريادية أو (الخطي) Entrepreneurial Modes

تصاغ الاستراتيجية من قبل شخص واحد قوي .و يكون التركيز في هذه الصيغ على الفرص ، و تأتي المشكلات ثانيا، و تسترشد الاستراتيجية هنا برؤية و بصيرة التوجه لدى المؤسس و تتمثل في قرارات كبيرة وجريئة.و إن الهدف الأساسي للإدارة العليا هنا هو نمو المنظمة. ويندفع أصحاب المشروعات للبحث عن فرص جديدة و هم هنا يميلون إلى تخطي التهديدات الصغيرة،و إن عدم التأكد يسبب عائدات كبيرة من حيث انتهاء الفرص و تحمل المخاطر و تتصف باعتماد خطوات انتقائية سريعة و فجائية تجاه حالة عدم التأكد (Mintzberg,1973) . إن عملية اتخاذ القرارات في النموذج الريادي ينظر إليها على إنها عملية تحليلية تتصف باللائنتظامية و تتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات المتاحة ، و العمل على و ضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية و رشيدة يحكمها عامل الربح (السيد،2000 :42).

2.الصيغ التكيفية The Adaptive Modes

و تتصف هذه الصيغة بالاتجاه نحو الحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة بدلا من البحث عنها قبل حدوثها ، أو عن فرص جديدة إذ لا تمتلك المنظمة التي تتبع الصيغ التكيفية الوقت الكافي للبحث عن الفرص أو التهديدات ، فهي تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات و الأزمات و هذا النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها . إن و جهة نظر النموذج التكيفي أما أن تكون وجهة نظر تأثيرية -أو وجهة نظر رد الفعل - ووفقا لوجهة النظر الأولى فهي ترى بان المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة .أما و جهة النظر الثانية فهي ترى بان المنظمة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة.

3.النموذج التفسيري Interpretive Modes

يحاول النموذج التفسيري أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بالمفاهيم و الكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة (Corporate Culture) أو في ميدان الإدارة الرمزية (Management Symbolic) حيث يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة

أن يؤثر على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات و ذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها. ووفقا لهذا النموذج فان الدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا هو قيامهم بتنقيح و تنقية المعلومات و تصنيفها و الاستمرار في ذلك حتى يتم و ضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. (Weick, 1979;Hambrick and Mason, 1984;Lorange, Morton and Ghoshal, 1986) (السيد، 2000: 46-47).

4-1-2 مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

Stages of Making the Strategic Choice

تعد مرحلة صنع الخيار أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، و هي من المراحل التي تسبق تنفيذ الاستراتيجية حيث عادة ما يقال إن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الإدارة العليا للمنظمة بالاختيار الاستراتيجي (السيد، 2000: 324). و تتباين مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي، و بحسب توجه الباحثين و غرضهم من البحث ، و بشكل عام فان اغلب الكتاب و الباحثين و منهم :

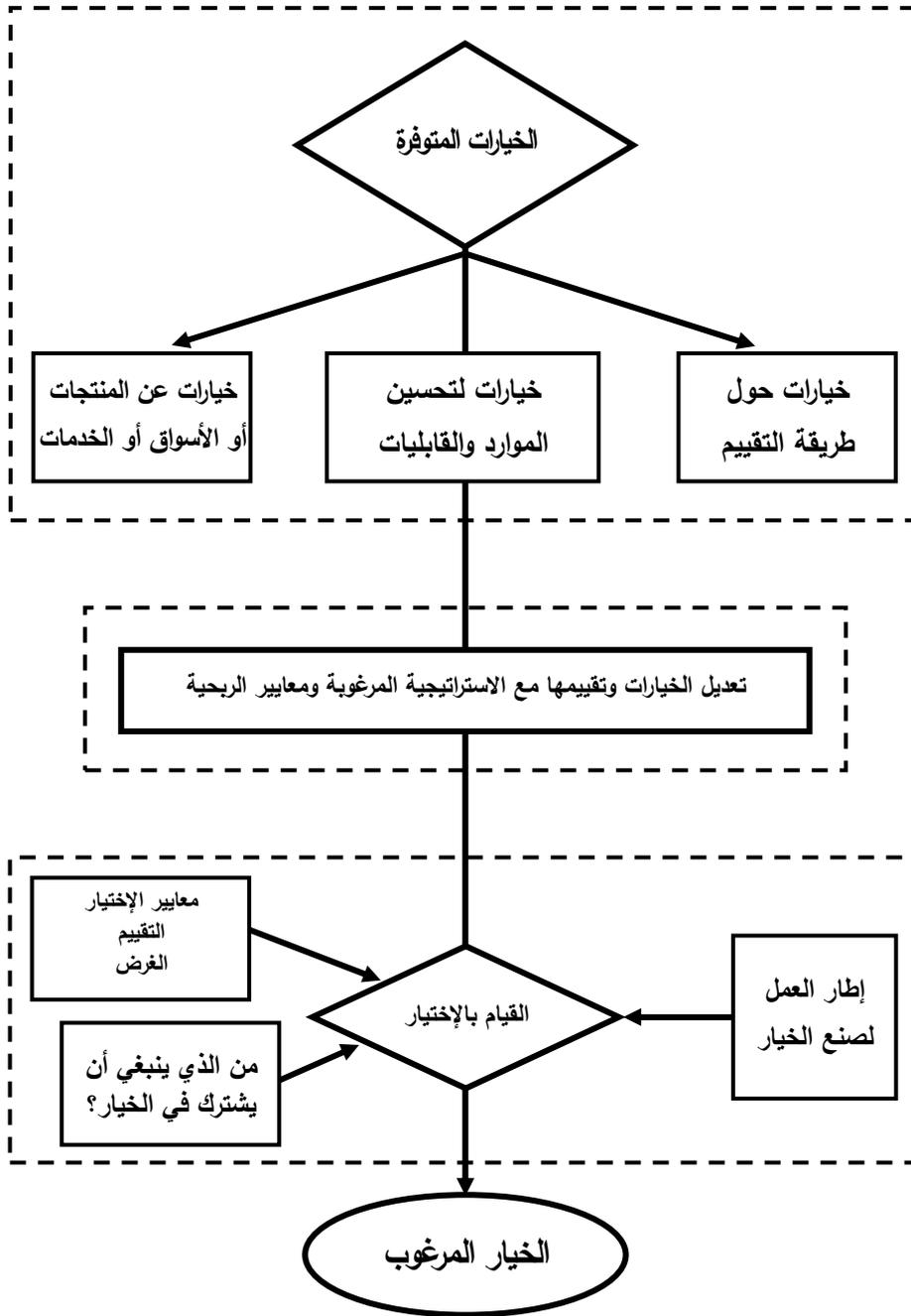
(David, 1995:310), (Johnson and Scholes, 1993:203), (Macmillan and Tampoe, 2000:135), (Wheelen and Hunger, 1997:180-198), (Internet, Univie.ac.at, 2003).

يتفقون على إن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي:

Generation of Choices	1-4-1-2 تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية
Evaluating those Choices	2-4-1-2 تقويم البدائل على وفق معايير محددة
Selection of Strategy	3-4-1-2 اختيار البديل المناسب

إذ يمكن توضيح هذه المراحل كما في الشكل (3) و كما يأتي:

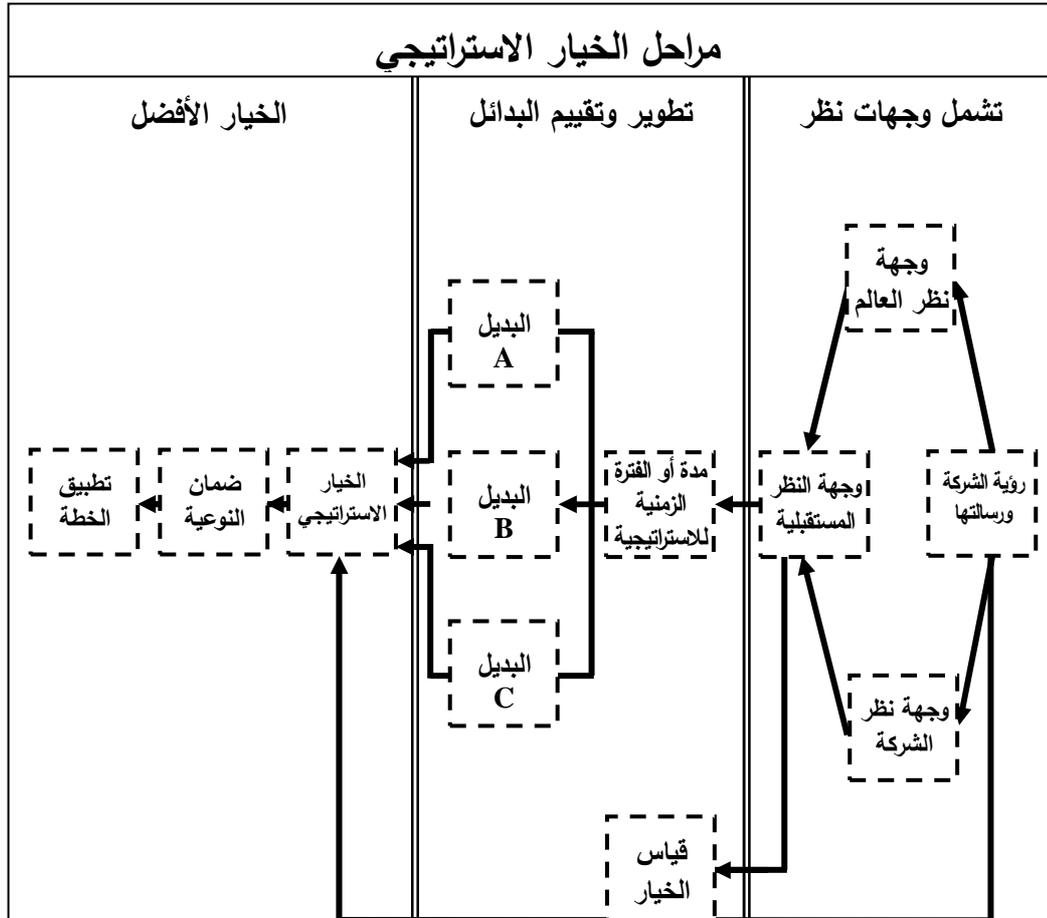
شكل رقم (3)
هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



Source: Macmillan, Hugh., J Tampoe, Mahen., Strategic Management Published in United States by Oxford University Press Inc., 2000, P. 135.

و يضيف (Mercer Delta) أن الخيار الاستراتيجي الناجح تتراوح مدته بصورة نموذجية من (6) اشهر إلى (3) سنوات.وقدم (Mercer Delta)نموذجا لمراحل الخيار الاستراتيجي و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم (4) و كما يلي:

شكل رقم (4)
مراحل الخيار الاستراتيجي



Source : Internat

<http://www.deltacg.com>.

PDF_s / strategic choice . pdf 2004 , visit our website at [www.mercer delta.com](http://www.mercerdelta.com)

من خلال الشكل رقم (4) توضح لنا مراحل الخيار الاستراتيجي إذ إن القيام بتطوير استراتيجية جديدة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الرئيس الأعلى (CEO) و فريق التنفيذ لضمان التطوير الاستراتيجي الجيد إذ أن هؤلاء يمتلكون الرغبة في استثمار الوقت و الجهد و تقرير الخيار الاستراتيجي للمنظمة و طريقة(Mercer)تساعد على القيام بالخيار الاستراتيجي من خلال ما يأتي و كما مبين في الشكل السابق:

1. مساعدة متخذي القرارات في تكوين وجهة نظر مشتركة ، من خلال معرفة اتجاه السوق و موقع المنظمة الحالي وطموحاتها المستقبلية ، ووجهة نظر المنظمة ، ووجهة نظر العالم.
2. العمل مع أصحاب الخبرة لتطوير و تقييم البدائل (الخيارات) الاستراتيجية من خلال تقييم فرص السوق الحالية و المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة الحالية المتوفرة لديها. و تمثل البدائل الإستراتيجية الناجحة إستراتيجيات عملية (قابلة للتطبيق) و سهلة لغرض تحديد الفرص المستقبلية و إمكانية الاستفادة منها.
3. مساعدة متخذي القرارات في اختيار و تطوير الاتجاه الاستراتيجي .و إن الغرض الرئيسي لهذه المرحلة هو انتقاء الخيار الاستراتيجي من بين البدائل ، و تطويره من خلال تحديد خطوات التطبيق ، و اختبار و مناقشة هذا الخيار الاستراتيجي بصورة نقدية جيدة.
4. تقديم المساعدة في تقييم مراحل الخيار الاستراتيجي و تعيين مدير مرحلي انتقالي و فريق عمل انتقالي أيضا حيث ستظهر الفجوات بعد تكوين الخطة و البدء بتنفيذها ، بالإضافة إلى أن فريق التنفيذ المكلف بمراقبة أسلوب العمل و التطبيق غالبا ما يكون كبيرا جدا و يقوم بمهامه بوصفه فريق إشراف و مراقبة بدلا من مهامه بوصفه فريقا تنفيذيا. و من الأفضل أن نصمم مجموعة صغيرة تراقب قضايا الانتقال و تنجز العمل الأساسي للفريق الذي يقوم بتنفيذ العمل.

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تبحث عن اتجاه استراتيجي جديد في مدى صناعي واسع إذ أنها تقوم على أساس التمعن و الدراسة العميقة لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، و توفير إطار منطقي لتقييم الاختيارات الاستراتيجية ، و مساعدة فريق العمل المكلف بالتنفيذ لأداء عمله بطريقة جيدة.و مما تجدر الإشارة إليه أن هذه الطريقة تشرك فريق تنفيذ الخيار الاستراتيجي في ثلاث مراحل متعاقبة هي:

1. يبدأ الفريق بتطوير نظرة مشتركة للسوق و ديناميكية الصناعة ،نقاط القوة و الضعف في المنظمة، و معايير النجاح في المستقبل.
2. مقارنة الإمكانيات الحالية و المستقبلية للشركة مقابل فرص السوق الحالية و المستقبلية ،مع التركيز على الاتجاهات الاستراتيجية القليلة و المهمة .و من ثم تطوير حالة العمل لكل من الخيارات القادرة على تحقيق طموحات الشركة و أهدافها.

3. استخدام فرق العمل مقاييس واضحة لتقييم كل بديل والقيام بالاختيار النهائي ، و تكرار الاختبار له من قبل الفريق مرة أخرى ، بالإضافة إلى إجراء مسح و تقييم من قبل خبراء من خارج الشركة و وضع خطة للتنفيذ.

وفيما يلي شرح مختصر للمراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي وكما يلي :-

1-4-1-2 توليد و تطوير البدائل الاستراتيجية

Developing and Creating Strategic Alternatives

في هذه المرحلة تصنع المنظمة مجموعة بدائل استراتيجية متاحة توائم قرارها التنافسي ، فكل منظمة تستطيع توليد عدد كبير من الخيارات التي تتفق مع رسالتها و أهدافها بما يناسب بيئتها الداخلية و الخارجية.

فقد تركز بعض المنظمات في منافستها على أساس قيادة الكلفة في حين تفكر منظمات أخرى بتمييز نفسها عن المنافسين أو التركيز على قطاع سوقي محدد أو منتجات معينة.

ويحدد (Macmillan and Tampoe,2000:132-133) "إن هناك العديد من البدائل

المتوفرة و المناسبة لظروف المنظمة و إمكانياتها ، و لكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق ، وفي الجانب الآخر ، فهناك بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية و لكنها غير مناسبة لظروف المنظمة و إمكانياتها " ، وغالبا ما تميل المنظمات إلى الاتجاه الاستراتيجي الأكثر رشدا و عقلانية و يملك فرصة اكبر في تحقيق أهدافها.

ويشير (Robson) إلى إن توليد الخيارات الاستراتيجية يتضمن تحديد العديد من السبل الممكنة و المحتملة للعمل .و من غير المحتمل إيجادها كلها ممكنة ، إضافة إلى ملاحظة واحدة منها بوضوح عال قد يشكل خطرا حقيقيا.(Robson, 1997:57).

وعملية توليد البدائل الاستراتيجية تعني تحديد ما هو متاح من أساليب العمل الاستراتيجي لتحقيق الأهداف.فالمنظمة تقوم بتحديد الاتجاهات الاستراتيجية (Strategic Directions) المعقولة كزيادة الرقعة السوقية أو تطوير المنتج، التنوع، الدخول بمشاريع مشتركة.و على الإدارة في هذه المرحلة أن تتفحص فقط أساليب العمل الاستراتيجية المهمة و الواضحة .لأن تفحص عدد كبير من البدائل يتطلب وقتا طويلا مما قد يفوت فرصة اتخاذ قرار استراتيجي سليم في وقت مناسب وهذا يعني إضاعة فرصة بيئية على المنظمة (النعمة، 1996: 28).

2-4-1-2 تقييم البدائل على وفق معايير محددة

Assessing the Alternatives on limite Standards

في الخطوة السابقة تم تطوير عدد كبير من الخيارات الاستراتيجية وضعت كلها قيد الدراسة و التقييم. و في هذه الخطوة يتم تقييمها على وفق مجموعتين من المعايير الأولى كمية كما حددها (Jauck and Glueck, 1988) و تضم صافي الربح، مقسوم الأرباح، حصة السهم ،سعر السهم،العائد على راس المال ، العائد على حق الملكية ، الحصة السوقية ، معدل النمو في المبيعات، التكلفة و الكلفة الإنتاجية،التكلفة و الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين،الرضا الوظيفي (النجفي،1996: 43).

أما المجموعة الثانية فتضم مجموعة المعايير النوعية إذ أن الأمر يستلزم اخذ هذه المعايير بعين الاعتبار عند تقييم أي بديل استراتيجي على النحو الآتي كما قدمها (Johnson and Scholes,1997:319):

1. أن تكون الاستراتيجية مقبولة (Acceptability): من الأطراف أو الجماعات المتعاملة مع المنظمة، وان تؤدي إلى اقل مخاطرة ممكنة و اكبر عوائد متاحة.
2. أن تكون الاستراتيجية ملائمة: أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المنظمة ، أي تكون متجانسة مع الأهداف و المتغيرات البيئية و المتغيرات الداخلية، و كيفية التعامل و التكيف مع التوجهات و التغيرات المستقبلية،و مدى أو تلاؤم الاستراتيجية المختارة مع هذه التوجهات.
3. أن تكون الاستراتيجية ممكنة التطبيق (Workability): و ذات جدوى (Feasibility)، أي قدرة المنظمة على القيام بالاستراتيجية و تنفيذها و توافر الموارد و الإمكانيات اللازمة لها.
4. أن تكون الاستراتيجيات متوافقة (Appropriateness): مع القدرات المالية للمنظمة، تفضيلات المخاطرة،المدى الزمني لتحقيق الأهداف.
5. أن تكون الاستراتيجية متناسبة (Suitability) مع نقاط قوة و ضعف المنظمة و التهديدات البيئية.
6. المنفعة (Benefit):ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية (الدوري،2003: 284).
7. الميزة التنافسية (Competitive Advantage) تسعى المنظمات جاهدة إلى أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في السوق.

- إن استخدام هذه المعايير يتطلب الدقة ، ويؤكد (Harrison) على إن استخدام هذه المعايير يقترن بمجموعة من المشكلات أهمها (Harrison,1986:160-185):
1. عدم استقرارية البيئة ممثلة بتغير إمكانيات المنظمة المتاحة لديها، و كذلك تغير الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة .هذه التغيرات و عدم الثبات تؤدي إلى عدم استقرار النتائج،وتؤثر سلبا عليها و بالتالي تؤثر على استمرارها و اتساقها مع استراتيجية المنظمة.
 2. ضعف معايير التقويم و تدني مستوى دقتها يثير محددات جوهرية و خطيرة في تقويم البدائل الاستراتيجية و بالتالي تنعكس على كفاءة انتقاء البديل المناسب الذي تمثل فيه المعايير الأساس في نجاح البديل أو فشله.
 3. استخدام معايير متعددة و متنوعة يؤدي إلى حالة من التعارض و التقاطع فيما بينها فيولد إرباكا و صعوبة في عملية تقويم البدائل و مفاضلتها.
 4. ضعف بعض خطط التقويم يؤثر سلبا في عمليات انتقاء البدائل الإستراتيجية عمليا، وبالتالي عدم الجدوى من اختيار البديل المناسب.
- وتعد هذه المرحلة مهمة لأنها تحدد البديل الاستراتيجي المناسب الأكثر أهمية ضمن الخطوات الأخرى السابقة إذ يجب أن يتم اختيار البديل ذي القابلية على تحقيق أهداف المنظمة وخصوصا عندما يكون هناك عدد كبير من البدائل ، كما يجب إعادة النظر في البدائل المتاحة والاستمرار في تطويرها في ما لو تبين إن البدائل المتاحة ليست قادرة على تحقيق الأهداف بشكل كاف.

3-4-1-2 اختيار البديل المناسب Choosing the Appropriate Alternative

تعد هذه الخطوة الأكثر حسما في مرحلة تكوين الخيار الاستراتيجي إذ من المفترض انه تم تقييم عدد كبير من البدائل الاستراتيجية على وفق المعايير المناسبة للمنظمة ، ومن المحتمل أن يتم اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجهات و أهداف المنظمة.و يرتبط تحديد موضوع البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل.و البدائل الاستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد، في حين تمارس المنظمات الكبيرة أنشطة متعددة و تقدم منتجات أو خدمات متنوعة مما يوفر أيضا بدائل استراتيجية متعددة و متنوعة أمامها (الدوري،2003: 285-286).

و يؤكد بعض الكتاب على أهمية اختيار البديل و منهم (Gordon et al.,1990:176) حيث يشير إلى إن قدرة المنظمة على انتقاء البديل المناسب و الملائم لها من بين البدائل المتاحة غالبا ما تميز المديرين الناجحين من نظرائهم الأقل نجاحا،وان الخوف من اتخاذ قرار خاطي يمكن أن يسبب التلكؤ في اتخاذ القرار بالرغم من أن قرارهم سيكون على أساس أساليب معقدة في الاختيار و نتائجها تكاد تكون واقعية و ممثلة للمستقبل إلا إن الاستراتيجي لا يمكن أن يكون متأكدا من إن النتائج ستكون إيجابية.

واختيار الاستراتيجية يمكن أن يفضي إلى استراتيجية منفردة أو مجموعة استراتيجيات ستكون هدف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية ككل و من المهم الإشارة إلى إن الإبداع في اختيار الاستراتيجية يكمن في الاختيار الموفق من بين مجموعة خيارات تتصف بالتكرار و التشابه (Robson,1999:58). وتحدد المنظمة هنا المجدي من بين البدائل المتاحة أمامها ثم تأخذ الاستراتيجية الأفضل (وفق منظور المنظمة) (النعمة،1996: 28).وعندما تحدد المنظمة هذه البدائل عليها أن تؤثر ما هو ممكن منها ثم تختار بعد ذلك على وفق ما تمتلكه من موارد استراتيجية و يكون ذلك على وفق مجموعة المعايير التي تم تناولها في الخطوة السابقة.

5-1-2 تصنيف الخيارات الاستراتيجية Classification of Strategic Choices

عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي ، يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار ،"الفشل في التمييز بين مستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعا عند تحديد الاستراتيجية" (Thomas,1988,43).و على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا إن معظمهم اجمع على إن هناك ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية و هذه المستويات هي:

1-5-1-2 الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي (Corporate)

2-5-1-2 الخيار الاستراتيجي في مستوى وحدات الأعمال (Business)

3-5-1-2 الخيارات الاستراتيجية في المستوى الوظيفي (Functions)

(Robbins, 1990:123), (Beard and Dess, 1981:663-688),(Wright and Noe,1996:97),(Griffin, 1993:179), (Wright et al., 1998:155),(Miller and Dess,1996:145),(Daft,2003:245-246),(Robbins and Coulter,1999:237) ، (الدوري، 2000 : 46) ، (القطامين، 101، 2002-102)،

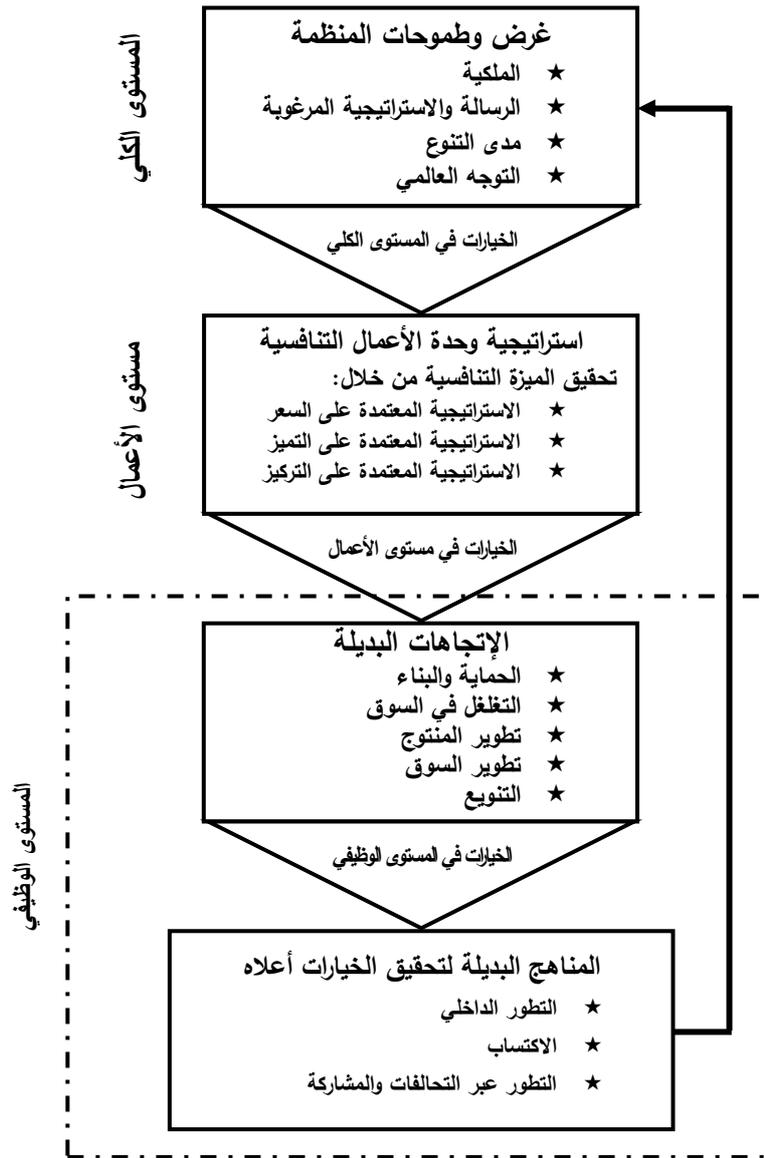
و يضيف بعض الكتاب مستوى آخر ممثلا بالاستراتيجية على المستوى التشغيلي (Thompson and Strickland, 1999:51),(Kotler and Armstrong,1999:120)

ومن الضروري التأكيد على انه مهما اختلف الكتاب و الباحثون في تحديدهم لهذه المستويات ، إلا أنهم ينفقون على إن ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية لا يتحقق إلا بتكامل هذه المستويات و تفاعلها فيما بينها "وإذ إن التنسيق و الموائمة بين المستويات الاستراتيجية أمر أساسي في تعظيم تأثيرها الاستراتيجي".(Bartol and Martin, 1994:171).

وبعد هذا التمهيد اليسير يصبح من المناسب تقديم موجز لتلك المستويات و سيتم التأكيد على المستوى الكلي للمنظمة لان دراستنا الحالية ستقصد إلى دراسة الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى ، وعلى هذا الأساس فان الخيارات في المستوى الكلي للمنظمة تعطي الدليل و الاتجاه للخيارات في كل مستويات الهرم الاستراتيجي.و يمكن الإشارة إلى هذا التناسق و الترابط بين المستويات الاستراتيجية في المنظمة وبيان تأثير هذه المستويات الاستراتيجية من خلال التنسيق في ما بينها ،كما أشار إلى ذلك كل من العزاوي و الصقال،من خلال الشكل رقم (5) و كالاتي:

شكل رقم (5)

أسس بناء الخيار الاستراتيجي وتوجهات المنظمة وطرائق تحقيق الخيار الاستراتيجي.



المصدر: سليمان، أحمد هاشم، الموائمة بين التحليل والخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2004، ص102.

1-5-1-2 الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي

The Strategic Choice at the Corporate Level

سيتم التطرق إليه لاحقا بشي من التفصيل.

2-5-1-2 الخيارات الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال

Strategic Choices of Business Unit Level

يختص هذا المستوى بتحديد كيفية تنافس المنظمة في السوق و تحديد نوع المنتجات و الخدمات التي ينبغي تطويرها و تقديمها ، ومن ثم الأسواق التي يتم التعامل معها و على هذا الأساس فان المنظمة تتعامل مع وحدات العمل الاستراتيجية -في المنظمة أي المستوى الثاني فيها(SBU'S). (Johnson and Scholes,1997:11)

ويدعم الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى القضايا التي تحقق للمنظمة التميز على منافسيها و تمثل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

ويقصد(Wit and Meye,1998:34) بالإستراتيجية التنافسية الاستراتيجية التي تعمل على إيجاد الميزة التنافسية أو تعزيزها و استمراريتها إذا كانت موجودة .
أو هي فن تحقيق و استغلال المزايا التنافسية التي يصعب إتباعها أو تقليدها و تتميز بالديمومة(Mintzberg et al., 1998:95).

وتحدد الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الكيفية التي تنافس بها المنظمة في كل مجال من مجالات أعمالها (Pitts and Lie,1996:147).

و في هذا المستوى يتم تحديد المهام والأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها و درجة تنوع الأعمال و الطريقة التي ترغب التنافس بها مع المنظمات المماثلة لها ضمن الأسواق التي تعمل من خلالها. (Slack et al., 1998:76).

3-5-1-2 الخيارات الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

Strategic Choices at Functional Level

إن الخيارات الاستراتيجية في هذا المستوى تكون أكثر تفصيلا و تحديدا للمجالات الوظيفية في المنظمة و كيفية إسهام الوظائف المختلفة كالإنتاج ، المالية ، التسويق ، إدارة الموارد البشرية ،و البحث و التطوير في تحقيق و إنجاز الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال (Johnson and Scoles,1997:12).

ولكي تتمكن المنظمة من التنافس بكفاءة و قوة مع المنظمات نظيراتها لابد من وجود استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و الأعمال و الوظائف (Henderson and Mitchel,1997:5-14).

ويشير (السيد،2000: 53) إلى إن المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة و لكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات،كذلك تجد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات العامة للمنظمة و التزام الإداري بها.

والهدف الرئيس لاستراتيجية الوظائف هو زيادة إنتاجية موارد المنظمة و القطاع إلى الحد الأقصى إضافة إلى أن استراتيجيات المستوى الوظيفي تهتم بتجميع النشاطات و الكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء مع إدراك المحددات التي تقررها استراتيجيات المنظمة و القطاع (توماس وهيلين،1990: 298).

1-5-1-2 الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي

The Strategic Choice at the Corporate Level

يقدم (Hitt) في توضيحه مفهوم الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي للمنظمة بأنه "نشاط يتخذ لكسب الميزة التنافسية من خلال اختيار و إدارة مزيج من الأعمال التنافسية في عدد من الصناعات أو أسواق للمنتجات ،بما يسهم في جعل الشركة ككل تضيف أكثر من مجموع أجزاء و حدات عملها".(Hitt et al, 2001:232).

و يهتم الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى بكيفية إدارة المنظمة و تخطيط مواردها ، ويكون لرسالة المنظمة تأثير كبير و مباشر برسالة المنظمة (Johnson and Scholes,1997:11)،و يتضمن الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى توزيع موارد المنظمة بين المجالات الصناعية التي تعمل المنظمة من خلالها لتحقيق أهداف المنظمة ككل (Pitts and Lei, 1996:147).

وإن الاستراتيجيات في هذا المستوى هي استراتيجيات ذات طابع شمولي و لذلك تتصف بالعمومية وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى توصيف لمجالات و اتجاهات تنفيذ تلك الاستراتيجيات و من تحليل الخيارات الاستراتيجية نجد إن الاتجاهات و مجالات التطبيق في غالبية التصنيفات تأخذ واحدا أو أكثر من المجالات التالية التي يصطلح عليها هنا المجالات الاستراتيجية. (Wheelen and Hunger, 1988:219;Thomas, 1988:223-224)

وهي:

أ. المنتج.

ب. السوق.

ج. الوظائف و الأنشطة.

وعلى الرغم من اختلاف و تنوع الخيارات الاستراتيجية المطروحة على مستوى المنظمة ككل ضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلا إن هناك شبه إجماع على إن الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة يتضمن أربعة استراتيجيات رئيسية هي:

1-1-5-1-2 استراتيجية النمو السريع (التوسع)

2-1-5-1-2 استراتيجية النمو المستقر (الاستقرار)

3-1-5-1-2 استراتيجية التراجع أو الاندفاع (الانكماش)

4-1-5-1-2 استراتيجية مركبة (مختلطة)

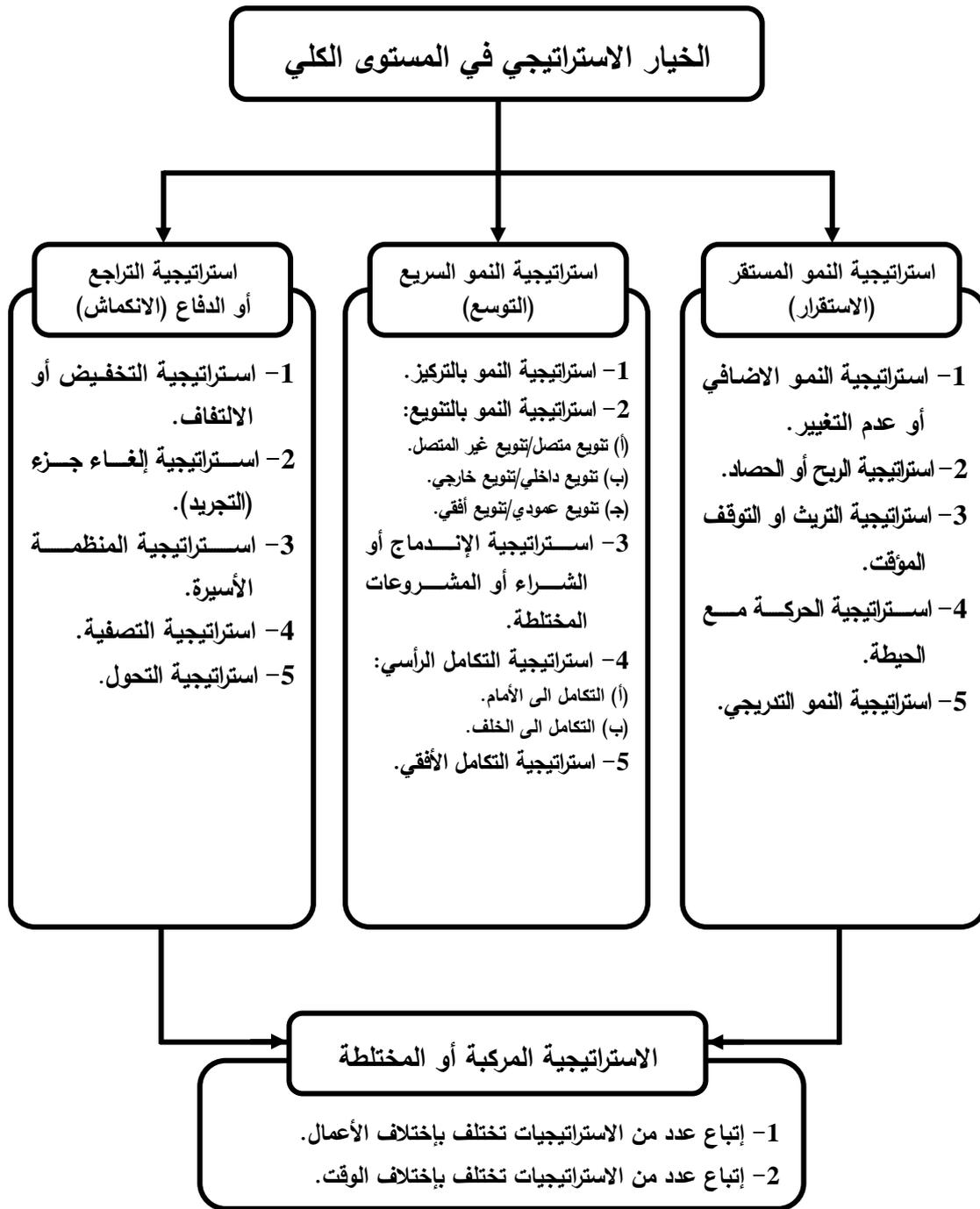
(Jauck and Glueck, 1988:203-215)'(Rue and Holland, 1989:39-56),(Bosman and Phatak,1989:65-81),(Harrison and John,1998:95),(Robbins and Coulter,1999:248-251),(Wheelen and Hunger,2000,135).

(الدباغ، 1999: 50)،(الدوري، 2003: 289-316)

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة في الشكل رقم (6) و كما يلي:

الشكل رقم (6)

الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي للمنظمة



المصدر: الدليمي ، انتصار، 1998: ص70. + الباحث .

وسيتم تناول هذه الاستراتيجيات وفقا للآتي

1-1-5-1-2 خيارات النمو السريع (التوسع)

Growth or Expansion Choices

وهي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة ، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وتتطلب هذه الاستراتيجية جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف و تفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد و إمكانيات المنظمة ،خدماتها و منتجاتها في ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها (القطب، 2002: 11).

و تعد خيارات النمو من الاستراتيجيات المرغوبة ، و يجب التخطيط الدقيق للنمو لان الأخطاء ستؤدي إلى الأضرار بالمنظمة حيث يوضح (Miller and Dess,1993:175) "أن المنظمة يجب أن تتبنى نسب نمو متوسط (عند مستوى محدد)، وعند تجاوز هذا المستوى ، تبدأ الأرباح بالانخفاض إذا ما استمرت المنظمة بزيادة النمو و التوسع بشكل كبير ، حيث تزداد تكاليف التشغيل بالشكل الذي يتجاوز مستوى الزيادة في الأرباح ". و المنظمة تتبع هذا الخيار عندما تكون هناك ميول للإدارة العليا فيها نحو المخاطرة و المجازفة اكبر مقابل الفوائد الأعلى على الرغم من أن تخفيض المخاطرة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار و تسعى إلى تحقيقه من خلال توزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.وتقدم المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية منتجات جديدة أو تدخل أسواقا جديدة (Certo et al.,1990:90).و على الأغلب فان بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار تكون بيئة ديناميكية سريعة التقلب (Dynamic Environment).

كذلك فان النمو السريع و التوسع قد يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة و إمكانية تخفيض التكاليف و خصوصا في المنظمات كبيرة الحجم.يذكر (Porter) إن ذلك يتحقق من خلال الآتي:

1. إن حجم المنظمة الكبير ، أو المنظمات التي تعمل في سوق يتسم بالكبر قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير .
2. الاستفادة من التعلم و الخبرة.
3. إن المنظمة تستطيع تحقيق متوسط كلفة منخفضة للوحدة من خلال توزيع النفقات الإدارية و عناصر التكاليف المباشرة الأخرى وعلى عدد اكبر من الوحدات.
4. تحسين طبيعة العلاقة و الربط بين الإنتاج و العمليات الأخرى.
5. القدرة على مشاركة المعلومات بين الوحدات المختلفة .
6. إن المنظمات الكبيرة تستطيع الاستفادة من الفروق الجغرافية (السيد، 2000: 239-240).

وهناك العديد من الاستراتيجيات الفرعية التي تقع ضمن استراتيجية النمو ويمكن الإشارة إليها

باختصار بالآتي:

1-1-1-5-1-2 استراتيجية التركيز في صناعة واحدة (Concentration Strategy)

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما ترغب في الحصول على ميزة تنافسية من خلال التخصص بالمعرفة و الكفاءة و تحاول إدارة المنظمة تجنب مشاكل القيام بعدد من الأعمال في وقت واحد ((Certo,1990:87-90) وذلك بالتركيز على منتج واحد أو على خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا ، أو استخدام تكنولوجيا واحدة،و تتبنى هذه الاستراتيجيات المنظمات التي تمتلك مكانة في السوق و قدرات إبداعية عن طريق زيادة الحصة السوقية لها أو زيادة مبيعاتها أو تطوير المنتج أو تحسين نوعيته .و من أهم العيوب التي تتضمنها هذه الإستراتيجية هي أن تضع كل مواردها في مجال أعمال واحد مما يعرض المنظمة لمخاطر عالية عند تغير الطلبات أو عند حدوث توقف بسبب تغير البيئة (الخفاجي،2004: 212).

و تتكون استراتيجية التركيز من بديلين اثنين هما:

1. استراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration) :يقصد بالتكامل الأفقي أن تقوم

المنظمة بالتكامل أفقيا ، بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة مع منتجات المنظمة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عمل المنظمة و يزيد مبيعاتها و أرباحها ويغطي أسواقا جغرافية جديدة.

وتطبق استراتيجية التكامل الأفقي عندما تقوم المنظمة بشراء شركات صناعية في نفس القطاع الصناعي أو عندما تقوم بإنشاء منشآت أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة و ذلك لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء ، أو المشتريين الصناعيين ، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمنظمة (ياسين،1998: 110).

2. استراتيجية التكامل العمودي (Vertical Integration) : تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية

عندما ترغب في الدخول في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة (Wright and others,1998:92) و تنقسم هذه الاستراتيجية إلى:

أ. استراتيجية التكامل العمودي الأمامي (Forward Integration): و هي الاستراتيجية التي تهدف إلى دخول المنظمة في مجال توزيع منتجاتها من خلال سيطرتها على منافذ التوزيع التي توصل هذه المنتجات إلى المستهلك النهائي. كذلك يزود المنظمة بوسيلة للرقابة عن طريق بيع وخدمة المنتج في الأسواق ، إضافة إلى أنها تمكن المنظمة من خلق تمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون في السوق بسبب قدرتها على إلغاء الوسطاء بين المنظمة و المستهلك(Graig and Grant ,1993:96).

ب. استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (Backward Integration) : و هي الاستراتيجية التي

تمكن المنظمة من السيطرة بصورة اكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها ، أو

دخولها لمجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية . و تتم عملية السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها.
و تلجا المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية إن لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر و الجودة و توقيتات التسليم .أما الأسباب التي أدت إلى اتباع استراتيجية التكامل الخلفي هي (عوض،2000: 178):

1. حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائدا معقولا إن أرادت المنظمة الاستثمار في شراء مصدر التوريد.
2. توافر الإمكانيات المادية و الإدارية لقيام المنظمة بدور المورد .
3. ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
4. عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.
5. رغبة المنظمة في تخفيض التكلفة و تخفيض الأسعار .
6. قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق مما يزيد من القوة التنافسية للمنظمة بسيطرتها على نسبة عالية من إجمالي التوريدات للصناعة.

2-1-1-5-1-2 استراتيجية النمو بالتنوع (Diversification Strategy)

تقوم المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها من خلال الانتقال إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية ، أو الدخول إلى أسواق جديدة بالإضافة إلى أسواقها الحالية ، أو عمليات جديدة .و يؤكد ذلك كل من (Bowman,1990:53;Pitts and Lei ,1996:94).تتبنى المنظمة هذا الخيار الاستراتيجي تبعا لرغبة الإدارة العليا فيها بتحقيق معدلات نمو في نشاطاتها الجديدة و محاولتها في الحصول على قدرات إبداعية يمكن أن تستثمر في مجالات مربحة.وهناك نوعان من التنوع هما:

1.استراتيجية التنوع المترابط Related Diversification: و يقصد بالتنوع المترابط أن تقوم المنظمة بممارسة أعمال جديدة بإضافة منتجات أو خطوط إنتاجية مرتبطة مع منتجات المنظمة الحالية و خاصة عندما يكون هذا الارتباط متعلقا بالتكنولوجيا المستخدمة ، المنتجات،قنوات التوزيع،المستهلكين، الأسواق (القطامين،2002: 110).

و يحدد كل من (Johnson and Scholes,1997:300) أسباب اللجوء إلى التنوع المترابط

بما يأتي:

أولاً: السيطرة على التجهيزات (الكمية، النوعية،السعر)

ثانياً: السيطرة على الأسواق

ثالثاً: الحصول على المعلومات

رابعاً: تخفيض الكلف

خامساً: الاعتماد على الكفاءات الجوهرية.

سادساً: الاستفادة من الموارد.

2. استراتيجية التنويع غير المترابط Unrelated Diversification: يختلف التنويع غير المترابط عن التنويع المترابط في انه يؤدي إلى دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالاتها أو نشاطاتها الحالية مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم (النجفي، 1996: 48).
و يحدد كل من (Johnson and Scholes,1997:300) أسباب اللجوء إلى التنويع غير المترابط بما يأتي:

أولاً: الحاجة إلى استخدام النقد المفرط أو الأرباح الوقائية.

ثانياً: أهداف و قيم الشخصيات ذات النفوذ.

ثالثاً: التحول أو الهرب من العمل الحالي.

رابعاً: استثمار الموارد/الكفاءات المعطلة .

خامساً: الاستفادة من التأثيرات التداويية.

2-1-1-5-1-3 استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة (Joint Ventures Strategy):

تظهر هذه الاستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المنظمات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من اجل إنجاز عمل معين و لغرض محدد و يتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المنظمات المشاركة و خلق القوة المضافة (Synergy) بينها.
و هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية منها:

1. تعد وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الإدارية الجريئة التي تتصف بالمغامرة إلى حد ما.

2. إن تجمع الإمكانيات الإدارية و المالية لمنظمتين مستقلتين يؤدي إلى رفع أدائها التنافسي إلى مستويات عليا.

3. يعد هذا التحالف استراتيجية فعالة إذا تم تشكيلها مع منظمات أجنبية تعمل في أسواقها الوطنية مما يجنب المنظمة كافة الإجراءات الطويلة و المكلفة التي يتطلبها العمل في البلدان الأجنبية (القطامين، 2002: 210).

وتتخذ استراتيجية المشاريع المشتركة أشكالاً متعددة ، فقد تأخذ شكل الشبكة عندما تلجا المنظمات الصغيرة إلى تكوين شبكة من المشاريع مع منظمات أخرى تهدف من خلاله حماية نفسها من تهديدات الشركات الكبرى المنافسة لها في السوق
(Friedman and Berg and Duncan ,1997:103-110)

2-1-1-5-1-4 استراتيجية الاندماج

تستند هذه الاستراتيجية إلى ضم شركتين أو أكثر من خلال استبدال الأسهم و تكون النتيجة تكوين شركة واحدة .و يتم الاندماج غالبا بين منظمات متماثلة في الحجم و من خلال الاتفاق بين الشركتين ، و بموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمتان مستقلتان شخصيتهما تماما و تظهران للوجود بمنظمة جديدة (الدوري،1984: 8).

و قد يحدث الاندماج كبديل استراتيجي لأحد الأسباب الآتية :

1. لغرض التوسع في الإنتاج و الخدمات المقدمة للزبائن و لزيادة حجم الأسواق.
2. لغرض جمع أكثر من نقطة مختلفة في نفس مراحل الإنتاج و السيطرة على عوامل الإنتاج و التسويق.
3. توظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بهدف تقليل المخاطر أو تنويعها عبر أسواق مختلفة و/أو صناعات متعددة.
4. تقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة (Piffield,1979:40-42).

2-1-5-1-2 استراتيجية الاستثمار

وهي الاستراتيجية التي تسمى أيضا استراتيجية النمو بغرض البيع ، إذ تقوم على إنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة بين الشركات.و يتطلب المزيد من النمو التنازل عن السيطرة ، و ينظر إلى الشركة في هذه الحالة على إنها استثمار و ليس فقط من و جهة نظر المساهمين بل أيضا من و جهة نظر الإدارة العليا و أعضاء مجلس الإدارة.(توماس و هيلين،1990: 283).

2-1-5-1-2 خيارات الاستقرار أو خيارات النمو المستقر

Stability Choices or Stable Growth Choices

يناسب هذا الخيار المنظمات الناجحة باستخدام استراتيجيتها الحالية ، عندما تعمل في بيئة تنافسية مستقرة و بيئة خارجية ثابتة نسبيا تقل فيها أسباب التغيير السريع و احتمالاته .عند ذلك فان هذه المنظمات تقرر أن لا تفعل شيئا جديدا بل تعتمد على مصادر النجاح السابقة ، و عندما لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة (Wheelen and Hunger,2000:145).

و يعرف كل من (Robbins and Coulter,1999:248) استراتيجية أو خيارات الاستقرار بأنها الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتضمن أو تتميز بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة و عملياتها.

و تتبع المنظمة هذا الخيار لعدة أسباب منها:

1. أن تكون المنظمة مجبرة على إتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو أو لوجود عدد قليل من الفرص و التهديدات.
 2. أن ترى المنظمة إن كلف التوسع اكبر من منافعه.
 3. إن المنظمة لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة لان المنظمة تمتلك سيطرة على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها (Wright and others,1998:103).
 4. قلة الموارد المالية المتاحة للمنظمة و صعوبة الحصول عليها من مصادر الاقتراض و التمويل.
 5. تطبع المدراء على إدارة و توجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة ، أو تحمل مخاطر بسبب الدخول في أنشطة جديدة (آخرون، 1999: 53-54).
- و تتفرع خيارات الاستقرار إلى استراتيجيات ثانوية (الخفاجي، 2004: 211-216) وهي:

1-2-1-5-1-2 إستراتيجية النمو الإضافي (Incremental Growth Strategy)

تسعى المنظمة التي تنفذ هذا النوع من الاستراتيجيات إلى المحافظة على نفس مستوى إنجاز أهدافها السابقة بالتركيز على خط منتج واحد، و تنمو ببطء و بشكل متزايد ، و تستطيع المنظمة اتباعها ما دامت البيئة مستقرة و لكنها تتعرض لخطر عال في حال تغير البيئة.

2-2-1-5-1-2 استراتيجية الربح (Profit strategy)

تتطلب من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية ، أي بالنمو في حصتها السوقية . و يركز أداؤها نحو تخفيض تكاليف البحث و التطوير التي تؤدي إلى زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المنظمة ، و قد تناسب هذه الاستراتيجية منظمة تمر في ضائقة مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الاعتيادي (Wheelen and Hunger,2000:136) .

أما الأسباب التي تقود إلى إتباع استراتيجية الربح فهي:

1. احتواء محفظة أعمال المنظمة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة و تمتلك قدرة على تحقيق نمو متواضع.
2. انتماء المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار.
3. توفر استخدامات بديلة أفضل لأموال المنظمة (الدوري، 2003: 295).

2-1-5-1-2 استراتيجية التريث أو التوقف المؤقت (Pause Strategy)

تخفض المنظمة من مستوى أهدافها بما يدعم تحقيق مستوى من النمو الذي تحافظ عليه للتوجه نحو تحسين فاعليتها لاسيما في المنظمات التي حققت نموا سريعا. و هذه المنظمات عليها أن تستقر لمدة قصيرة و إلا تصبح غير كفوءة لذلك تحتاج إلى وقفة مؤقتة لترتيب أوضاعها الداخلية و من ثم الاستعداد لمرحلة جديدة من النمو.

2-1-5-1-2 استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام (Proceed -with- Caution Strategy)

تتبع هذه الاستراتيجية عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة ، أو عندما تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة كعدم وفرة الموارد و توقيات ناتجة عن النقص في المواد الأولية ، أو تدهور الأوضاع الاقتصادية.

2-1-5-1-2 استراتيجية التراجع أو الاندفاع (الانكماش) Shrinking Choices

عندما لا تتمكن الاستراتيجيات الحالية التي تتبعها المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية ، فان ذلك يعني وجود مشكلة كبيرة تواجهها المنظمة ، و تمثل هذه المرحلة من حياة المنظمة مرحلة حرجة لأنها قد تؤدي إلى خروجها من دائرة التنافس ، و بالتالي تعمل على تخفيض حجم عملياتها و خصوصا عندما تجد نفسها غير كفوءة في إدارة أعمالها. و هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية منها: (عوض، 2000: 186):

1. إذا كانت المنظمة تعمل في سوق متدهور مؤقتا.
2. عندما يكون أداء المنظمة أو أحد أنشطتها اضعف من منظمات الصناعة (المنافسة).
3. إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع الكلف.
4. إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط.

و تصنف استراتيجيات الانكماش إلى الأنواع التالية:

2-1-5-1-2 استراتيجية التخفيض أو الانتفاخ (الإنقاذ) (Turnaround Strategy)

تتبع هذه الاستراتيجية عندما تحاول المنظمة تحسين الكفاءة التشغيلية و تكون مناسبة عندما تواجه المنظمة مشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة. و تتم هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل تتضمن الأولى الانكماش الذي يهدف إلى إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات

وحجمها .أما الثانية فتتمثل بمرحلة الدعم و الاستقرار لوضع المنظمة الجديد،وإذا تمكنت المنظمة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها تنتقل بذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمات و العودة إلى استراتيجية التوسع مرة أخرى.وتمثل هذه الاستراتيجية محاولة لتثبيت المنظمة ولتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وإرباحها ، وقد يتحول الفشل أو بعض التغيرات في طريقة الإدارة العليا إلى إحداث نقلة استراتيجية نحو التوسع(Malos and Compion,2000:749-760).

2-3-1-5-1-2 استراتيجية التجريد (البيع الجزئي) (Divestiture Strategy)

تقوم المنظمة في هذه الاستراتيجية باستبعاد جزء من أعمالها التي تقوم بها ،وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تترك المنظمة إن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف أحد الفروع أو الخطوط الإنتاجية فيها أو إن المنظمة تعاني من انخفاض في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا إن المنظمة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه ،وفي هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع أو تصفية ذلك الجزء.

2-3-1-5-1-2 استراتيجية التحول (أو الانعطاف) (Transformation Strategy)

تحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها و التحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال بحسب ما يرى كل من (Kimberly and Miles) ولا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذي تعمل به قبل اتباع هذه الاستراتيجية، ولكن قد تحتفظ المنظمة به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد و جعله النشاط الرئيسي للمنظمة (السيد، 2000، 261-268).

وتلجأ المنظمات إلى تطبيق استراتيجية التحول عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة مثلا لنشاط الأعمال الحالي أو بروز فرص استثمارية جذابة في ميادين أعمال جديدة ، أو عندما لا تتمكن المنظمة من الاستمرار في تمويل النشاط الحالي والى غير ذلك من المتغيرات.

ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية وجود مرونة كبيرة في موارد المنظمة التنظيمية و المادية وفي نظمها و هيكله عملها ، كما يتطلب وجود قيادة إدارية كفوءة وفعالة لضمان تنفيذ الاستراتيجية في اقل ما يمكن من تكاليف المخاطرة وعدم التأكد (العلاق و آخرون، 1999: 56).

2-3-1-5-1-2 إستراتيجية المنظمة الأسيرة (Captive Company Strategy)

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أوفي تخفيض كلفة العمالة لديها فنقوم المنظمة ببيع منتوجاتها كلها إلى منظمة أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف التي كان من المفترض أن تؤدي بوساطة المنظمة ذاتها.

وقد تلجا المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية لمساعدتها في مواجهة مشاكل التمويل أو وجود مشتر واحد لمنتجاتها ، و الحصول على مميزات منها زيادة قدرة المنظمة على رقابة كل من الإنتاج و المخزون.

2-1-5-3-5 استراتيجية التصفية (Liquidation Strategy)

تمثل استراتيجية التصفية الخيار الأخير عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الاستمرار في إتباع أي من الاستراتيجيات السابقة تلجا إلى غلق و تصفية أعمالها (Thomas,1989:216) ويرى المساهمون إن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.واستراتيجية التصفية تعني بيع كل أصول المنظمة وتسديد ما بذمتها من ديون.وان هذه الاستراتيجية لا تعني دائما في الواقع العملي فشل المنظمة في ميدان أعمالها إذ قد تتم التصفية برغبة من المالك الوحيد ، أو بتراضي الشركاء ، أو بسبب قبول عرض مغر من جانب المنافسين الآخرين في نفس السوق الذي تعمل به المنظمة وتقدم منتجاتها أو خدماتها فيه (ياسين،1998: 117).

2-1-5-1-4 الاستراتيجيات المركبة (المختلطة) Combination Strategies

تعتمد هذه الاستراتيجيات في المنظمات الكبيرة فقد تستخدم أنواعا من الإستراتيجيات السابقة بصورة متعاقبة كما تمر بفترة من الاستقرار ثم تتطلق في التوسع أو قد ترتبط بين أكثر من استراتيجية بالشكل الذي تراه ملائما (الروسان،1997: 10).فالمنظمات تعمل دائما على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها الرئيسية (السيد، 2000: 271).

وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال ، أو عابرة الحدود، و الشركات الصناعية الكبرى التي تخدم في أسواق مختلفة من العالم . و عادة تقوم هذه الشركات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت ، أو بتطبيق استراتيجية مختلفة في السوق الكونية (العلاق و آخرون، 1999: 57).

وبصورة عامة تلجا المنظمات لإتباع الاستراتيجية المركبة في الحالات الآتية (الدوري،2003:

:316-315)

- أ. عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة و تضم وحدات نشاط أعمال متنوعة وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية قد تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر .
- ب. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ،ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات ، في تبني الاستراتيجية المركبة.
- ج. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.
- إن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة من البدائل الاستراتيجية ليس سهل الاستخدام لتنوع الأهداف و الأغراض وبالإضافة لذلك فان مراحل نمو المنتجات و تطورها عن بعضها يسبب الاختلاف (غراب،1995: 175).و من الدوافع الجوهرية التي تدعو المنظمة إلى استخدام هذا الخيار هو تأثير وحدات الأعمال التابعة للمنظمة ألام بالعوامل الرئيسية بنسب متفاوتة مما يدعو إلى معالجة كل حالة على حدة.

2-2 المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

1-2-2 مفهوم الهيكل التنظيمي

يأخذ موضوع الهيكل التنظيمي موقعا مهما في اهتمامات كل من الباحثين و الممارسين في حقل الإدارة بشكل خاص لما له من أهمية بارزة في دراسة المنظمات و في عملها لانه يمثل أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء و التدفق المنتظم للأعمال ، أو الطريقة التي تضمن التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.و يعد إنشاء بناء تنظيمي جديد لأي منظمة إدارية واحدا من أصعب التحديات الإدارية التي يواجهها المديرون التنفيذيون و أكثرها عرضة للخلافات السياسية (قولد و كامبل، 2003: 627).

و الهيكل التنظيمي لأية منظمة لا بد من أن يكون ملائما لأهدافها و طبيعة نشاطها ، لذا لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح للتطبيق في كل الحالات أو حتى الحالات المتشابهة وذلك لان أي اختلاف حتى لو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل بها ، فانه سوف يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي (دياب، 2001 : 137).

و يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

تعريف الهيكل التنظيمي ، طبيعته، أهميته ، أبعاده،العلاقة بين الهيكل التنظيمي و بين الاستراتيجية ، و أخيرا الموامة ما بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية.

2-2-2 تعريف الهيكل التنظيمي Definition of Organizational Structure

يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها و الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة و مواجهتها للظروف البيئية المحيطة.و يرد مصطلح الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان بمسميات عديدة كالبناء التنظيمي و التركيب التنظيمي، و الشكل التنظيمي ، و التسلسل الإداري ، و التي تحاول جميعها أن تصنع مرادفات أو مقابلات لمصطلح(Organization Structure). و قد لا يفرق البعض بينه و بين مصطلح التصميم التنظيمي (Organization Design) فالأخير يشير إلى الإجراءات التي تحدد الهيكل (البناء) و علاقات السلطة ما بين الوحدات المكونة للمنظمة (Hellriegel and Slocum, 1992:356) ، أو بينه و بين مصطلح الخارطة التنظيمية (Organization Chart) " و هي التمثيل المرئي للهيكل التنظيمي"(Daft,1991:246) وسيعمد الباحث إلى استعمال مصطلح الهيكل التنظيمي لكونه الأكثر شيوعا و قبولا في الأدب الإداري (النعيمة، 2000: 46).

و يقصد بالهيكل التنظيمي " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها .فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي يطلبها تحقيق أهداف

المنشأة ، كما يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية " (مخامرة و آخرون،2000: 141).

في حين يعرف كل من (Stoner and Freeman) الهيكل التنظيمي انه ترتيب للعلاقات المتداخلة للأجزاء و المواقع المكونة للمنظمة (Stoner and Freeman,1989:246). و قد أشار كل من (Hodge and Antony) إلى إن الهيكل التنظيمي "أداة إدارية تهدف إلى إرشاد (Guiding) المنظمة تجاه أهدافها (Hodge and Antony ,1988:13). وينظر كل من (الشماع وحمود) إلى الهيكل التنظيمي على انه "هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ".فهو يوضح التقسيمات الإدارية أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة لبيان أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة (الشماع وحمود،2000: 163).

ويؤكد كل من (James and others) في تعريفهما للهيكل التنظيمي "بأنه نمط أو شكل الوظائف و المجاميع داخل المنظمة و هو شي مهم للأفراد لتوجيه سلوك المجاميع في المنظمة لاداء أعمالهم " (James and others, 2003:378).

أما (Daft) فينظر إلى الهيكل التنظيمي على انه " الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام و استخدامها للموارد و كذلك التعاون و التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها (Daft,1991:246).

و يعرف (Robbins) الهيكل التنظيمي بأنه"الهيكل الذي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف ، و أدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها(4:1987,Robbins).

أما (Boone and Kurtz) فيعرفان الهيكل التنظيمي بأنه " الآلية التي تحدد العلاقات ما بين الأجزاء و الأفراد و المهمات و المعلومات وإجراءات السيطرة"(Boone and Kurtz, 1992:250).

و يشير كل من (Stoner and Freeman) إلى إن الهيكل التنظيمي "يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل و تنسيق أنشطة المنظمة (Stoner and Freeman,1992:312).

و يعرف (Jones) الهيكل التنظيمي "بأنه نظام رسمي يشمل القوانين و الواجبات و علاقات السلطة التي تلعب دورا في رقابة و ضبط العاملين و تحديد كيفية تعاونهم و استخدامهم للمصادر المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة(12:1995, Jones).

و يؤكد (القريوتي ، 2000 :39-40) في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و بيان نظام تبادل المعلومات ، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها".
و أخيرا يمكن ذكر العناصر الآتية بوصفها مضايمين و مكونات يمكن استعمالها في تعريف هيكل المنظمة (Daft,2001:86):

1. يدل الهيكل التنظيمي على شكل التقارير ذات العلاقة بالمنظمة و يتكون من عدد من المستويات المتسلسلة التي تمكن المدراء و المرؤوسين من السيطرة.
 2. يضم الهيكل التنظيمي مجموعة مستقلة من الأقسام و الفروع في المنظمة ككل.
 3. يشتمل الهيكل التنظيمي على تصميم أنظمة تضمن تبادل المعلومات الحقيقية و الفعالة و تنسيقها و توحيد الجهود داخل المنظمة من خلالها في الأقسام المختلفة.
- وهذه العناصر الثلاثة تلائم التنظيم العمودي و الأفقي في المنظمات على حد سواء.
- فالهيكل التنظيمي مزيج يجسد كل التعريفات و الآراء السابقة وهو متعدد الوجوه و الجوانب لذلك لا يمكن النظر إليه أو فهمه من زاوية واحدة ، بل بنظرة تعددية و نسبية .و لا توجد طريقة (صحيحة) و أخرى (مخطئة) في بناء الهيكل التنظيمي ، فلكل منظمة بيئتها و أهدافها و فلسفتها وثقافتها المستقلة التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي و نمط الاتصالات و التفاعلات فيها على الرغم من إمكانية توظيف مبادي التنظيم العامة في بناء الهيكل التنظيمي ،فان لكل منظمة تنظيمها الخاص بها الذي لايمكن أن يتمثل مع تنظيم آخر. و حتى إن تشابه بنائيا إلا إن نمط الاتصالات والتفاعلات و آليات التنسيق و تبادل المعلومات التي تتم بداخله إضافة إلى حجم المعرفة فيه تختلف من منظمة إلى أخرى ويتغير و يتبدل تبعا لعوامل عديدة :داخلية كتبدل الاستراتيجيات و الأهداف ، وخارجية تعود للبيئة المحيطة بالتنظيم .

و بحسب النظرة الحديثة لبناء تنظيم معين ،لأبد من دراسته بموضوعية و دراسة التفاعلات التي يقوم عليها كي لا يكون التنظيم جامدا، و لأبد أن يعكس التنظيم ارتباطه بواقعه ، و تعكس هذه النظرة تعددية التنظيمات التي قد تصل لعدد المنظمات وان تتشابه في بعض الأمور (السالم و ملكاوي،2004 :25-26).

وهكذا فالهيكل التنظيمي بعد هذه الجولة البسيطة ينتقل من كونه ترتيبا للعلاقات داخل المنظمة ليصبح أحد الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها و بعد ذلك للتنسيق و السيطرة على أعمالها و الذي يظهر من خلال تقسيم المهام المختلفة .

إن هذه الاختلافات الظاهرية بين التعريفات المختلفة تدفعنا إلى محاولة وضع تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي لأغراض هذه الدراسة على انه "الإطار الذي تحدد من خلاله المنظمة محتوى علاقاتها الداخلية بين مختلف الأقسام و المواقع لضمان التنسيق و التعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف

المحددة ،والذي يظهر من خلاله خطوط السلطة و الاتصالات فيما بين تلك الأقسام و المواقع ."

3-2-2 طبيعة الهيكل التنظيمي

يمكن دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي اخذين بالتقسيم الأكثر قبولاً وحادثة الذي يضع المنظمات في مجموعتين:

المجموعة الأولى في المنظمات التي يتسم هيكلها التنظيمي بالآلية أو (الميكانيكية) (Mechanistic) ، و المجموعة الثانية و هي المنظمات التي يتسم هيكلها التنظيمي بالعضوية(Organic).و يعد الباحثان(Burns and Stalker) أول من قدم صياغة موسعة للعلاقات بين الهيكل التنظيمي و البيئة في كتابهما:(The Management of Innovation) الذي صدر في العام 1961 بعد دراسة أجريت على (20) منظمة صناعية في بريطانيا تطرقا فيها إلى صنفين من الهياكل هما الهيكل الآلي و الهيكل العضوي.

فالمنظمات التي يكون هيكلها آلياً تكون أنشطتها مقسمة إلى أجزاء وهناك تخصص في أداء المهام بالإضافة إلى كون الأهداف والسلطة واضحة لكل فرد من أفراد المنظمة .و يلاحظ إن كل قسم أو وحدة ترتبط بشكل مباشر مع المستوى الإداري الأعلى بحيث تكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات، وعليه توصف المنظمة ذات الهيكل الآلي بأنها منظمة بيروقراطية ، و بالمقابل فالمنظمات ذات الهيكل العضوي يكون عمل الأفراد فيها بشكل مجموعات / فرق و يكون هناك تركيز اقل على القواعد و الإجراءات ، وتكون سلطة اتخاذ القرارات اقرب إلى اللامركزية إضافة إلى أن هناك تبادلاً للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ضمن المنظمة (Stoner and Freeman, 1992:339)

و استنتج الباحثان (Burns and Stalker) ،من خلال محاولة الربط ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي و بين البيئة الخارجية ، إن الهيكل الآلي يتلاءم بدرجة اكبر مع البيئة المستقرة (نسبياً) حيث تسمح بإمكانية اكبر لاعتماد المركزية في التخطيط و السيطرة . أما الهيكل العضوي فانه اكثر ملاءمة للبيئة غير المستقرة نظراً لكون درجة الاستجابات للمتغيرات السريعة تستدعي (شكلاً و مضموناً) تنظيمياً قادراً على تفويض السلطات و تسريع عملية اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزية (الشماح و حمود، 1989: 212).

استرعت دراسة (Burns and Stalker) اهتمام باحثين آخرين فيما بعد حيث حصلت على دعم واضح من قبل (Lawrance and Lorsch) في دراستهما للعديد من المنظمات في الولايات المتحدة حيث وجدا إن المواءمة بين الهيكل التنظيمي و ظروف البيئة تؤثر على الأداء التنظيمي و

توصلت الدراسة إلى إن للبيئة تأثيرات مختلفة على الأنظمة الفرعية و الوحدات داخل المنظمة ،وقد أكد الباحثان على إن كل وحدة داخل المنظمة تدخل التطوير في هيكلها بالاعتماد على متطلبات بيئتها الخارجية و أضافا بعدا آخر يتعلق بالتكنولوجيا حيث توصلنا إلى أن وحدات معينة مثل أقسام البحث و التطوير التي تعمل في مشاريع ذات تكنولوجيا عالية تحتاج إلى الهياكل العضوية اكثر بدرجة اكبر بسبب تعدد المتغيرات في البيئة. أما بقية الوحدات التنظيمية للمنظمات نفسها مثل قسم التصنيع فتكون بحاجة إلى الهيكل الآلي بدرجة اكثر بافتراض إن هناك تغيرات قليلة تتطلبها طريقة إنتاج السلع و تقديمها (Robbins,1987:157).

وقد أكد الباحثان (Burns and Stalker) في مبحث آخر لدراستهما على صعوبة التحول من الهيكل الآلي إلى الهيكل العضوي ، و تكمن تلك الصعوبة في الإرباك الذي يخلق لدى المدراء بسبب الاختلافات الكبيرة بين هذين النوعين ، و يمكن أن يكون السبب في ذلك هو الذي جعل هذين الباحثين غير قادرين على وضع نموذج ملائم لكل الأنواع من المنظمات و في مختلف المواقف بل على العكس ركزا بشدة على إن النظام الإداري الأكثر ملاءمة يعتمد على الأنواع المختلفة من التكنولوجيا و الظروف البيئية. (Kast and Rosenzweig, 1981:192).

وبذلك فإن سيادة أي نوع من نوعي الهيكل التنظيمي سواء عند (Burns and Stalker) أو عند (Lawrance and Lorsch) تأثر إلى حد كبير بكل من عوامل البيئة المحيطة و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بحيث تدفعها لاختيار الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة مع بيئتها. و الجدول رقم (7) يوضح مقارنة بين الهيكل التنظيمي العضوي (Organic) و الهيكل التنظيمي الآلي أو الميكانيكي (Mechanistic) .

جدول رقم (7)

مقارنة الهيكل التنظيمي العضوي (Organic) والهيكل التنظيمي الآلي (Mechanistic)

ت	العملية	الهيكل الآلي أو الميكانيكي Mechanistic Structure	الهيكل العضوي Organic Structure
1	القيادة	تشمل الإدراك و الملاحظة و الثقة و العناية بالمرؤوسين و بدراسة مشاكل الوظيفة (العمل) مع الرؤساء التي تكون غير ملموسة كالأفكار و المعتقدات.	تشمل الإدراك و الملاحظة و الثقة و الاهتمام بالعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في كل مسألة مهمة.و المرؤوسين بإمكانهم مناقشة مشاكل الوظيفة مع الرؤساء ،و إبداء الأفكار و المعتقدات.
2	الدافع أو الحافز	استخدام الحافز المادي مثل استخدام العقاب ، ومعاقبة الأفراد الذين يمارسون مواقف سلبية أو معارضة لما هو سائد في المنظمة من قبل العاملين.	استخدام حوافز مختلفة من خلال و تشجيع و مكافأة المواقف الإيجابية في المنظمة و التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها.
3	الاتصالات	الأوامر و المعلومات من أعلى إلى أسفل و تميل الاتصالات فيها إلى اخذ الشكل الراسي و الكتابي و تكون القرارات غير مفهومة من قبل الأفراد العاملين.	الأوامر و المعلومات تتدفق بصورة اختيارية في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى و أفقياً أي حسب متطلبات العمل في المنظمة.
4	التكامل	نادر أو مغلق، و إن وجد فإنه يقتصر لدى مرؤوسين قليلين لإنجاز الأهداف الإدارية للأقسام و الأنشطة و الفعاليات.	مفتوح و شامل لكل من الرؤساء و المرؤوسين و الذين يعملون على إنجاز أهداف الأقسام و الأنشطة و الفعاليات.
5	القرار	المركزية في اتخاذ القرارات و التي تتركز في المستويات العليا في المنظمة.	اللامركزية في اتخاذ القرارات المتواجدة في كل مستويات المنظمة.
6	الأهداف	تحدد في المستوى الأعلى للمنظمة ،و يعيق من مشاركة الأفراد.	تحدد بمشاركة الأفراد و المجاميع في كل مستويات المنظمة و في وضع أهداف واقعية و قابلة للتنفيذ.
7	الرقابة	استخدام المركزية و محاسبة الفرد المسؤول عن الخطأ.	اللامركزية ،استخدام الرقابة الذاتية،و المساعدة في حل المشكلة.
8	الأداء	منخفض و يؤثر في عمل المدراء،و انخفاض التوجهات ذات العلاقة بتطوير الموارد البشرية في المنظمة .	عالي و يؤثر في عمل الرؤساء ،و إدراك الحاجة للاتصالات و الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

Source:

Gibson James.L and et al., "Organization: Behaviour, Structure, Process". 11th ed., Mc-Graw Hill Companies Inc., 2003.

كما يعرف (Robbins) الهيكل أو النموذج العضوي بأنه "ذلك الهيكل الذي يتصف بأنه مسطح و يستخدم السلطة بصورة متسلسلة ،و يؤدي العمل فيه على شكل فرق وظيفية و رسمية قليلة في المنظمة وشبكة معلومات شاملة و إشراك المستويات في عملية صنع القرار (Robbins, 2001:429).

أما الهيكل أو النموذج الآلي فقد عرفه كل من (Robbins and Coulter) بأنه يتصف بالتخصص العالي و أقسام شاملة و نطاق إشراف محدود و رسمية عالية و شبكة معلومات محدودة و مشاركة قليلة أو محدودة في اتخاذ القرارات للعاملين في المستوى الأدنى للمنظمة (Robbins and Coulter, 1999:310).

و الهيكل العضوي(Organism) منظورا إليه من خلال الأبعاد الثلاث للهيكل التنظيمي ،فيمكن ملاحظة انه عكس الهيكل الآلي (Mechanism) و يتميز بكونه غير رسمي ولامركزي و بسيطاً نسبياً مقارنة مع المنظمات الآلية ، و هناك منظمات مثل شركات التصميم أو بحوث المختبرات نجد إن توجهاتهم تميل لان تكون أكثر عمومية، و يتم إعطاء الأفراد حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم "رسمية واطئة"و عملية صنع القرار في مثل هذه المنظمة تدفع اسفلا إلى المستويات الواطئة من الهرم التنظيمي (اللامركزية).(Hatch, 1997:170).

وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يكون ملائماً لكل المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بشكل دائم و مستمر (Rao and Rao,1995:52) .

و من خلال ما تقدم تبين انه في الواقع العملي لا توجد منظمة ذات هيكل آلي تماماً وأخرى ذات هيكل عضوي تماماً و بالتالي فان العلاقة بين النظامين (الآلي و العضوي) لا يمكن أن تكون العلاقة بينهما مستقلة أو منفصلة بل هي علاقة مترابطة أي بمعنى آخر و في بيئة العمل للمنظمات ، ان كل منظمة مهما كان نوعها و نشاطها الذي تمارسه و حجمها فبالتأكيد إنها تحتوي على عناصر أو مزيج من كلا النظامين حتى و لو كان استخدام هذه العناصر بقدر محدود.ويمكن توضيح هذه الهياكل أو النماذج من خلال الشكل التالي و كما أشار إليه (Robbins) مع مقارنة بسيطة للتوضيح كل من النموذجين الآلي أو العضوي و كما في الشكل رقم (7):

شكل رقم (7)

النماذج الآلية والعضوية.

Mechanistic vs. Organic	النماذج الآلية والعضوية
65	
النموذج الآلي (الميكانيكي) The mechanistic	النموذج العضوي The organic model



Source:

Robbins, Stephen P. "Organizational Behavior", New Jersey, 9th ed, Prentice – Hall Inc. 2001.

و أخيرا كي نتمكن من إجراء مقارنة بسيطة بين الخصائص الهيكلية لكل من النموذجين الآلي و العضوي فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (8) الذي قدمه (العاني، 2002: 75) و كما يأتي:

جدول رقم (8)

الخصائص الهيكلية لنموذج الهيكل الآلي أو العضوي

العضوي Organism	الآلي Mechanism	الخصائص الهيكلية
مرنة	محدد بشكل دقيق	تحديد المهام
جانبيهية	عمودية	الاتصالات
واطئة	عالية	الرسمية
للخبرة	الصلاحية (السلطة)	التأثير
متنوعة	مركزية	الرقابة
منخفضة	عالية	المركزية

المصدر:العاني، أثير أنور شريف، "التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي:العلاقة و الأثر،دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة و المعادن).رسالة ماجستير في الإدارة العامة،كلية الإدارة و الاقتصاد/جامعة بغداد (غير منشورة)،2002.

4-2-2 أهمية الهيكل التنظيمي

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي من كونه أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان و توحيد تنسيق النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية و من خلال تأثيره الفاعل في المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها ، و من خلال ما تمت الإشارة إليه في أعلاه يقدم (Druker) مجالات رئيسة لتحقيق أهداف المنظمة (Druker,1983:97) أهمها ما يأتي:

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد المنظمة لآعمالها و أنشطتها التي ينبغي القيام بها ،و من ثم تخصيص الموارد اللازمة لها .
2. المساعدة في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال إفساح المجال لنقل المعلومات ضمن المواصفات التي تسهل للمديرين اتخاذ القرارات بفاعلية اكبر.
3. تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المنظمة ،وما هو المتوقع من كل فرد فيها للقيام به و ذلك استنادا للتعليمات و الإجراءات و المعايير .
4. يحافظ الهيكل التنظيمي على بناء المنظمة من الانهيار المفاجي أو الفشل السريع كما يحدث من درجة الخطورة التي تشكلها البيئة المحيطة لما تمتاز به من تطورات و تغيرات مفاجئة سريعة (الشماع،1992: 9).

5. يعطي الهيكل التنظيمي السمة التي تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى ،فالشركة تختلف عن المستشفى و هذه تختلف عن الجامعة ...الخ.
6. يعد الهيكل التنظيمي احد العوامل المهمة في نجاح المنظمة و تسهيل القيام بمهامها في تحقيق الأهداف.

5-2-2 أبعاد الهيكل التنظيمي

تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي مؤشرات تنظيمية يمكن الاستدلال من خلالها على العديد من المكونات التنظيمية للمنظمة ،إذ تعد أبعاد الهيكل التنظيمي بمثابة مؤشرات لوصف الخصائص الداخلية للمنظمة مع العلم توجد قواعد لقياس المنظمات و مقارنتها مع بعضها البعض (Daft,1989:17).لذلك فهي من اكثر السمات تعبيراً عن خصائص الهيكل التنظيمي و طبيعة التنظيم السائد في المنظمة ،كما و تعبر في الوقت نفسه عن مستوى الاستجابة للتفاعلات بين المنظمة و متغيرات عديدة لضمان إنجاز النشاطات بفاعلية و كفاءة .

ولاتزال أبعاد الهيكل التنظيمي محط اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين لما له من تأثيرات مهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، و أن عددها و مقاييس تحديدها لاتزال في إطار المزيد من البحث و التحليل.و يطرح (العاني) من خلال دراسته في مجال أبعاد الهيكل التنظيمي منذ أواخر الخمسينات من القرن الماضي و حتى بداية التسعينات حيث أشارت دراسته إلى إنها اعتمدت (40) بعدا كما موضح في الجدول رقم (9) حيث توزعت آراء الباحثين و الدارسين بينها .وقد اهتم اغلب الباحثين بدراسة هذه الأبعاد وتم استخدامها في تحليلاتهم في حين إن بعضهم الآخر لم يحظ بذلك الاهتمام (العاني،1998: 24-27).

و بناء على التصنيفات السابقة واستجابة لمتطلبات الدراسة سنتناول ثلاثة أبعاد للتركيب التنظيمي وهي (الرسمية أو المعيارية،المركزية،التعقيد).

1-5-2-2 المركزية Centralization

2-5-2-2 الرسمية/المعيارية Formalization /Standardization

3-5-2-2 التعقيد Complexity

Centralization المركزية 1-5-2-2

عرف كل من (السالم و ملكاوي،2004: 29) المركزية "هي نسبة الوظائف التي يمارس العاملون فيها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة ،و كذلك عدد المواقع التي يمارسون فيها هذه المشاركة .وكلما قلت المشاركة في اتخاذ القرارات زادت المركزية ، وعندما تزداد هذه المشاركة فإنها تعني زيادة التوجه نحو اللامركزية".

ويرى (السالم،2000: 69) إن المركزية تعني "تجميع كافة السلطات و حق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى".و يؤكد على انه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة.

وبين (القيوتي،2000: 117) إن المركزية هي "تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة،أو مستوى إداري واحد،أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي من المنظمة". في حين أشار (Daft,2001:18) إلى المركزية إلى إنها تشير إلى مستوى التدرج الهرمي وامتلاك صلاحية اتخاذ القرارات.كذلك يوضح إن القرارات عندما تتخذ في المستوى الأعلى في المنظمة فانه يدل على المركزية ،أما عندما تخول القرارات إلى المستوى الأدنى فعندئذ تسمى باللامركزية.

ويؤكد (Robbins and Coulter,1999:308) على إن المركزية تعني درجة اتخاذ القرارات وتتركز بيد المستويات العليا في المنظمة.

وتبعاً للواقع العملي و الظروف و متغيرات البيئة يمكن القول بان اتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل ،و اتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل،حيث إن نجاح المنظمة لا يتحقق إلا باتباع استراتيجيات و قواعد و إجراءات عمل تحقق ذلك ، فيكون اتباع أسلوب المركزية في التخطيط و اتخاذ القرارات و اللامركزية في التنفيذ.وبشكل عام يرى الباحث من جانبه أن المركزية تعني تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة ، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة.

Formalization / Standardization الرسمية/المعيارية 2-5- 2-2

أشار (الشماع و حمود،2000: 166) إلى إن الرسمية في المنظمة هي التي تحدد في ضوئها العلاقات التنظيمية ،الأفقية و العمودية،كما تظهر من خلالها المواقع الوظيفية،وما يرافقها من صلاحيات و مسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية في ما بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة،و حركة العلاقة بين التقسيمات ،في إطارها الهرمي و الأفقي.

و يؤكد (السالم و ملكاوي، 2004 : 29) أن الرسمية هي مدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها، إلى جانب القواعد و الإجراءات والسياسات العديدة التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز أعمالها

أما (القريوتي، 2000 : 114) فقد عرف الرسمية بأنها الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد و إجراءات العمل بحيث يتم أداء الأعمال و تنفيذها بشكل نمطي محدد.

و بين (Haige and Aiken ,1969) إن الرسمية هي مدى استخدام المنظمة للوائح و الإجراءات بهدف التحكم في سلوك العمل (الطحيح و محمد، 2003 : 88).

ويرى (المليجي، 2002 : 126) أن الرسمية هي مجموعة الأوامر و التوجيهات الخاصة بخطوات العمل، أو أسلوب الأداء، كما صاغها من يملك السلطة في المنظمة، وهي وسيلة مهمة لتيسير الأعمال، و لتقييم الإنجازات و الأهداف .

أما (السالم، 2000 : 60) في إيراده لمفهوم الرسمية فيقول بأنها "المدى الذي بموجبه يتم تحديد و رسم دور الموظف بشكل رسمي، و تثبيت ذلك في السجلات الرسمية للمنظمة".

ويؤكد (القريوتي، 2000 : 112) أن اغلب المنظمات تحتوي تنظيمًا رسميًا فهناك التنظيم غير الرسمي حيث يمثل أهمية كبيرة في تجسيد البعد الإنساني و الاجتماعي داخل المنظمة ويظهر من خلال تفاعل الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم، و من خلال تفاعل حاجاتهم النفسية، و يمتلك التنظيم غير الرسمي صفات و خصائص تميزه عن التنظيم الرسمي أبرزها هي إن الأول يكون غير مكتوب، و يمتلك المرونة، و تكمن قوة عملية الانتماء في كون عضويته اختيارية من قبل الأفراد. ويشير (Mullins,1969:72) إلى إن معظم المنظمات تجمع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي. إذ ينشأ التنظيم الغير الرسمي من تفاعل الأفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم ومن تفاعل حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، ومن تطور جماعات العمل و بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة.

و يمكن توضيح خصائص كل من التنظيمين الرسمي و غير الرسمي والفرق بينهما في الجدول رقم (10) كما أشار إليه كل من (داغر و حرحوش، 2000 : 218) و كما يأتي:

جدول رقم (10)

خصائص التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

ت	الخصائص	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1	الهيكل		
	أ. الأصل	مخطط رسميا	تلقائي أو طبيعي

الفصل الثانيتاطير نظري حول الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمة

	متغير	مستقر	ب. السمات
	عاطفي	عقلاني	ج.العقلانية
2	الدور	العمل	تسمية الوظائف
3	رضا الأعضاء	الريح أو خدمة المجتمع	الأهداف
4			التأثير
	الشخصية	الموقع الوظيفي	أ. الأساس
	القوة	السلطة	ب. التنوع
	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل	ج.التدفق
5	العقوبات المادية أو الاجتماعية (المعايير)	التهديد بالفصل أو تنزيل الدرجة	آلية السيطرة
6			الاتصالات
	مصادر سرية و غير معروفة	القنوات الرسمية	ا. القنوات
	غير محددة بدقة ولا تلتزم بقنوات محددة	محدد بدقة وتتبع خطوط السلطة الرسمية	ب.شبكات العمل
	سريعة	بطيئة	ج.السرعة
	واظئة	عالية	د.الدقة
7	بواسطة المخططات الاجتماعية Sociograms	بواسطة الخارطة التنظيمية	التمثيل الشكلي للمنظمة
8			خصائص أخرى
	الأفراد المقبولين فقط من قبل بقية الأعضاء	كل العاملين	ا.الأفراد المشمولين
	تبرز تلقائيا	منصوص عليها في التوصيف الوظيفي	ب.العلاقات بين الأفراد
	نتيجة العضوية	محدد من قبل المنظمة رسميا	ج. دور القيادة
	قوة الخصائص الشخصية	الواجبات الوظيفية	د.أساس التفاعل
	التماسك	الولاء	هـ.أساس الارتباط

المصدر: داغر، منقذ محمد ، و حرحوش ، عادل ،نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي ،مطبعة دار الكتب للطباعة، بغداد، 2000، صفحة 217.

3-5-2-2 التعقيد Complexity

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا و المرتبة عموديا ،على مستويات إدارية مختلفة.ويؤكد (السالم، 2000: 62) إننا نعني بالتعقيد "درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة". كما يشير عدد من الكتاب و الباحثين و منهم (القيوتي، 2000: 40) ، (داغر و حرحوش، 2000: 204-210) ، (السالم، 2000: 62-65) ، (Hall, 1992,Hage, 1965,Pugh et al., 1968) إلى أن التعقيد هو درجة تقسيم و تجزئة

الأعمال و العلاقات داخل المنظمة .و منهم من يشير إلى عدد المستويات الإدارية و حجم نطاق الإشراف في منظمة ما.وان للتعقيد اوجها متعددة من أهمها:

Horizontal Differentiation أو الاختلاف الأفقي 1-3-5-2-2

Vertical Differentiation أو الاختلاف العمودي 2-3-5-2-2

Spatial Differentiation التمايز الجغرافي 3-3-5-2-2

Span of Control التمايز على أساس نطاق الإشراف 4-3-5-2-2

Horizontal Differentiation أو الاختلاف الأفقي 1-3-5-2-2

يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء ،طبيعة المهام التي تنجز ،و المستويات الثقافية و التدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في أي قسم من الأقسام داخل المنظمة (السالم ،2000 : 62).و تتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال على وفقها إذ يمكن تقسيم التنظيم لعدة أقسام:على اسس الوظيفة، أو المنتج، أو المراحل التي تمر فيها الخدمة أو المنتج، أو فئة الزبائن، اوعلى أساس عدد العاملين، اوعلى أساس المنطقة الجغرافية. و كلما زاد حجم المنظمة كلما استلزم ذلك استخدام عدة اسس للتنظيم (القيوتي، 2000 : 111-112).

Vertical Differentiation التمايز العمودي 2-3-5-2-2

و يقصد بهذا النوع من التمايز البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل .فالتمايز يزداد و كذلك التعقيد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة (السالم، 2000 : 63).و يرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال و التنسيق و الإشراف، و يختلف عدد المستويات الإدارية ما بين منظمة و أخرى حتى لو تساوى عدد العاملين فيها .ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمده التنظيم (القيوتي، 2000 : 111-112).

Spatial Differentiation التمايز الجغرافي 3-3-5-2-2

و يقصد بالتمايز الجغرافي مدى انتشار مكاتب المنظمة و أقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة (السالم ، 2000 : 64).

Span of Control التمايز على أساس نطاق الإشراف 4-3-5-2-2

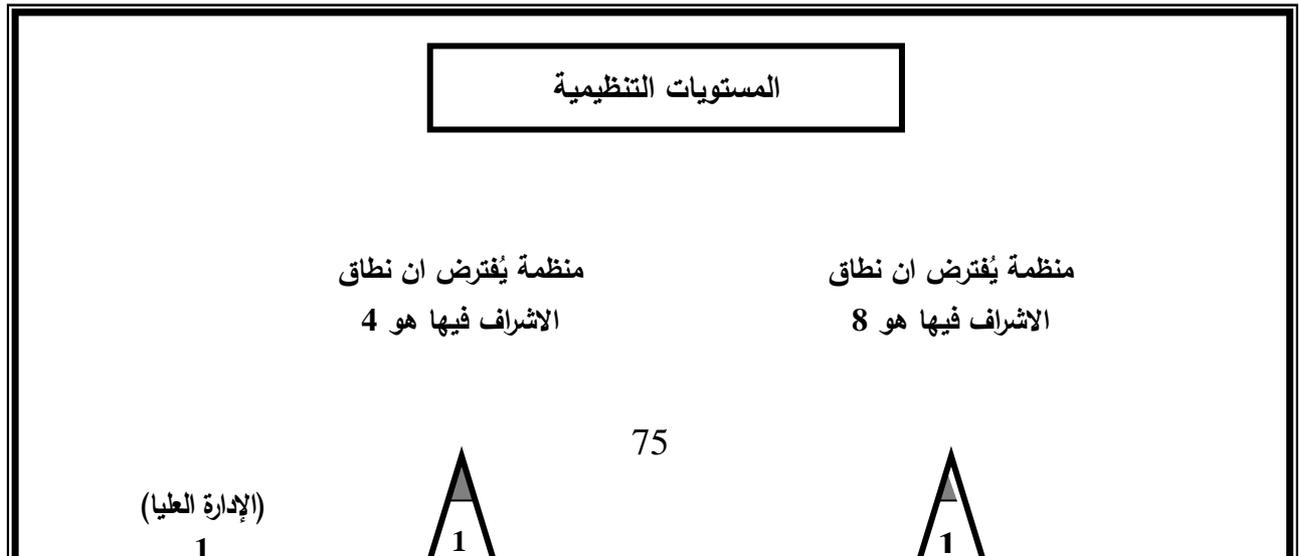
الفصل الثانيتاطير نظري حول الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمة

و يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد (داغر و حرحوش، 2000: 210).و يتوقف حجم نطاق الإشراف على عدة متغيرات ، أهمها متغيران رئيسيان هما كفاءة الرئيس و مقدرة المرؤوس.أي إن نفس نطاق الإشراف قد يكون ملائما لقدرة رئيس معين و غير ملائم لمقدرة رئيس آخر .و لذلك لايمكن تحديد رقم معين يمثل نطاق إشراف امثل أو نموذجي ، و لكن بصفة عامة يتراوح متوسط نطاق الإشراف في المستويات الإدارية المختلفة بين (3-30) فردا (المليجي، 2002: 173).لذلك فان نطاق الإشراف هو أحد العوامل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي لانه يؤثر في درجة تعقيد الهيكل التنظيمي عن طريق تأثيره في كل من التقسيم العمودي و الأفقي للمنظمة ،فكلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات التنظيمية (Robbins, 1990:500).

و يمكن توضيح هذه العلاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية كما في الشكل رقم (8) وكما يلي:

شكل رقم (8)

العلاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية.



Source:

Robbins, S., Coulter, M., "Management", 5th ed., New Jersey Prentice – Hall., 1999.

3-2 المبحث الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية

هناك خلاف فكري بين الباحثين في الإدارة الاستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم اختيارها أو العكس، و استقر الأمر أخيرا على انه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة و ليس العكس (السيد، 2000: 325). وهناك عدد من المتغيرات يتأثر من خلالها الهيكل التنظيمي كالبينة و الحجم و دورة الحياة و التكنولوجيا و الاستراتيجية و العمر و الثقافة (Daft,2001:63).

و يمكن تصنيف طبيعة العلاقات بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية بثلاثة اتجاهات يرى الأول منها أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية (Structure Follows Strategy)، أما الاتجاه الثاني فيرى أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي (Strategy Follows Structure)، في حين يرى الاتجاه الثالث-إن العلاقة ذات تأثير متكامل (Integration Between Strategy and Structure).

وان كل اتجاه من هذه الاتجاهات يوجد له مؤيدون و معارضون وخصوصا الاتجاه الأول و الثاني، فبعض الكتاب و الباحثين يؤكدون على ضرورة أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية ، و هناك من يرى إن الاختيار الاستراتيجي لابد و أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل ، و هناك من يرى بان العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلا من القول بان واحدا منها يتبع الآخر .

و الجدول رقم (11) يتضمن أسماء الباحثين المؤيدين بحسب تأييدهم للاتجاهات المذكورة (العزاوي، 1998: 93).

جدول رقم (11)

أصحاب الاتجاهات الثلاثة للعلاقة بين الهيكل و الاستراتيجية

الاتجاه الأول :اسم الكاتب/الباحث/السنة
Chandler, 1962;Pavan, 1972;Thanhesise, 1972;Days, 1972;Channon, 1973,Rumelt, 1974,Pitts, 1977;Miles and Snow, 1978;Miller, 1979;Snow and Hambrick, 1980;Porter, 1980;Gringer and Ardekani, 1980;Gringer et al., 1981,Ghakarathy; 1982;Miller et al., 1982;Hambrick, 1983;Herbert,

1984;Pitts and Tretter, 1984;Darniels et al., 1984;Fredrickson, 1986;Miller, 1987;Donaldson, 1987;Cannon, 1989;Roger, 1992; Aupperle and Glueck, 1993.
النعيمي و خضر، 1992، المرسومي، 1995،
المجموع: 27
الاتجاه الثاني: اسم الكاتب/الباحث/السنة
March and Simon, 1958;Syert and March 1963;Bower, 1974,Galbriath, 1977;Hall and Saias, 1980;Pearce and Robinson, 1985.
المجموع: 6
الاتجاه الثالث: اسم الكاتب/الباحث/السنة
Egelhoff, 1982;Burgelman,1983;Ansoff,1984;Thompson and Strickland,1984;Thorden, 1984;Harvey,1988;Jauck and Glueck, 1988;Johnson and Scholes,1989;Raghavan and Prakash, 1993,Amburgey and Dacin,1994.
المجموع: 15

المصدر: العزاوي، سامي فياض سمير، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة: دراسة تطبيقية في شركات الإسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية (1998) + إضافة من الباحث.

1-3-2 الاتجاه الأول: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي

Strategy Follows Structure

لاقت دراسة (Chandler) العديد من الانتقادات و عدم اتفاق العديد من الكتاب و الباحثين و منهم (Katz,1970:510-511) و من هذه الانتقادات إن الهيكل التنظيمي قد لا يكون تابعاً الاستراتيجية بل العكس فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و تكون الاستراتيجية فيها المتغير التابع بينما يكون الهيكل هو المتغير المستقل.

الفصل الثانيتأطير نظري حول الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمة

ويوضح (Katz) نظرتة للعلاقة بين الهيكل و الاستراتيجية بشكل يختلف عما جاء به (Chandler)، فهو يقول أن قوة الهيكل التنظيمي الحالية في غياب التوجه الإستراتيجي محدد للتركيز الاستراتيجي للمنظمة ، و إذا كانت قوى تصميم شكل الهيكل قوية جدا فعلى المنظمة أن تبعد نفسها بالضرورة عن أي تغييرات استراتيجية ، و في هذه الحالة يؤكد على إن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي (Katz,1970:510-511).

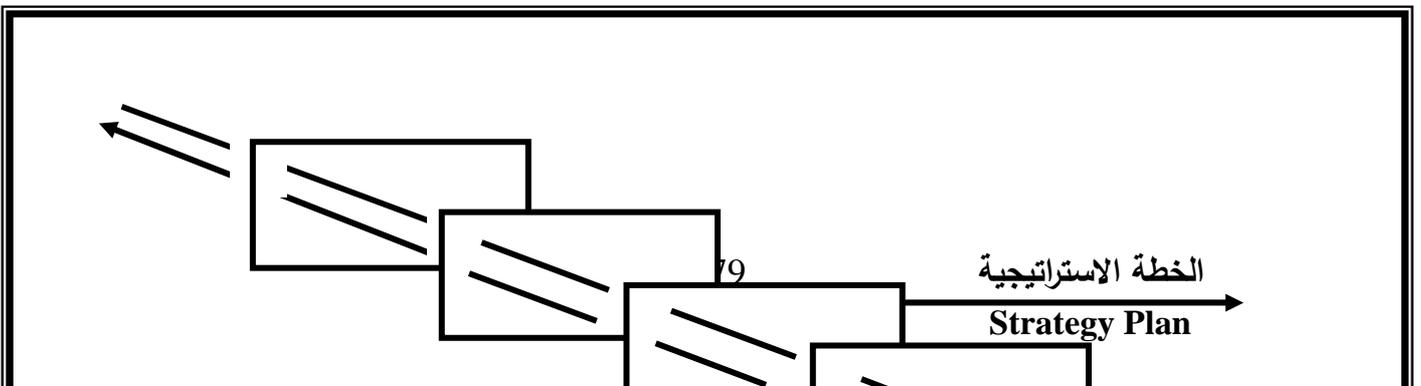
و أشار (Robbins) إلى هذا الاتجاه من خلال انتقاده لدراسة (Chandler) حيث صاغها على شكل سؤال فيما إذا كان الهيكل التنظيمي يحدد الاستراتيجية ؟ و طرح قناعتة في الإمكانية المنطقية لذلك ،عندما يوضع هيكل تنظيمي لمنظمة ما و يكون متعدد التقسيمات ، فيكون من الضروري تطوير الاستراتيجية لجعل الهيكل التنظيمي الجديد قابلا للتطبيق (Robbins,1990:142).

أما (Hall and Saias) فقد طرحا رأيا مخالفا لما توصلت إليه دراسة (Chandler) و كان الهدف من دراستهم هو إيجاد علاقة بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية و قاما باختيار أبعاد للهيكل و الاستراتيجية و مثلها بالمتغيرات التنظيمية و غير التنظيمية (كاتجاهات الأفراد، و الثقافة) و أكدا كذلك على إن الهيكل التنظيمي يتضمن جانبين ،رسمي وغير رسمي، فهو أكثر من كونه شبكة مخططة تظهر طبيعة العلاقات بين أجزاء المنظمة المختلفة ،بل يوضح أيضا ماذا يحدث في هذه الشبكة و العمليات التي تعكس الأفكار و المعتقدات للأعضاء الموجودين في المنظمة و المشاركين في اختيار الاستراتيجية. و بذلك يكون الهيكل التنظيمي محددًا للكثير من الخطط الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها (Hall and Saias, 1980:153-156) .

و يبين الشكل رقم (9) وجهة نظر كل من (Hall and Saias) لعلاقة التبعية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية.

شكل رقم (9)

العلاقة التبعية ما بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية.



Source:

Grinyer. P. H. & Yasai-Aradekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, P. 156.

حيث يتضح من الشكل رقم (9) إن الهيكل التنظيمي يقوم بدور التصفية أو (المنقي) للمعلومات و بالتالي ينعكس تأثيره على الخطط الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال و بالتالي على المستوى الكلي للمنظمة ككل.

و كذلك يكون الهيكل محددًا للخيار الاستراتيجي فقد أشار (Bower,1974) في نفس الاتجاه إلى إن صياغة الاستراتيجية عملية ذات اتجاهين ، الاتجاه الأول من أعلى الهرم التنظيمي إلى القاعدة ، و الاتجاه الثاني من القاعدة إلى الأعلى .لذلك فان المدراء في المستوى الأدنى

(الأقسام) يدركون بان إمكانية نجاحهم تعتمد إلى حد ما (على المدى البعيد) على دعم المشاريع الاستراتيجية. لذلك فانهم سوف يقيمون المقترحات على أساس أنظمة المكافآت المتوقعة و القياس لذلك فانهم سوف يقومون بإعطاء دعم للمشروع الاستراتيجي الذي يحقق مصلحتهم ،في هذه الحالة تكون الإدارة العليا في المنظمة مضطرة للموافقة و قبول مقترحاتهم لان هذه العملية يترتب عليها الكثير من الكلف و راس المال و يجب على الإدارة العليا تأييدها لتكون قوة دافعة و إلا تعرض المشروع للفشل و تكون النتائج سلبية و هو ما تحاول الإدارة العليا في المنظمة تجنبه (64)

-(Burgelman,1983:63).

2-3-2الاتجاه الثاني:الهيكل يتبع الاستراتيجيةStructure Follows Strategy

إن الفكرة الجوهرية التي تدعمها هذه الدراسات والأبحاث هو أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية (أي الخيار الاستراتيجي) . ومن أهم الدراسات في هذا الاتجاه هي دراسة شاندر (Chandler) في عام 1962 حيث قام بدراسة الهياكل التنظيمية في (50) شركة أمريكية من الشركات الكبيرة الحجم ، وقد وجد أن الشركات الأمريكية استخدمت نموذجاً معيناً في استراتيجيتها في الحصول على الموارد واستخدامها (خطاب ، 2001 : 336) و قدمت دراسة (Chandler) للعلاقة بين الهيكل والاستراتيجية فتحاً جديداً

أمام الباحثين وذلك من خلال دراسة شاقولية (Longitudinal) امتدت (40) سنة غطت مجموعة من الشركات الأمريكية الكبرى التي لاقت نجاحات متلاحقة آنذاك . (الصابر وعلي ، 2004 : 72) .

إن من أهم النتائج التي توصل إليها (Chandler) ، هي أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، وهي بذلك تؤكد صحة فرضيته في هذا الاتجاه التي أثبتتها من خلال النتائج التي توصل إليها في دراسته . إذ اثبت أن هناك تتابعا عاما بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي و يكون هذا التابع كما يلي (Pearce and Robinson, 1985:330) :

1. اختيار استراتيجية جديدة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة والموارد.
2. تعديل أو تطوير الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات الاستراتيجية الجديدة .
3. ظهور مشاكل إدارية، وانحدار في أداء المنظمة ككل.
4. تدهور وانخفاض الأداء الاقتصادي.
5. تنفيذ الاستراتيجية - تطوير الربحية

كذلك أثبتت دراسات أخرى عديدة هذه النتيجة ومنها دراسة (Ardikani,1981:471-486) ، حيث أجريت على (40) منظمة صناعية في بريطانيا وكانت تفترض وجود علاقة بين استراتيجية الهيكل والحجم والبيروقراطية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية ، وان الاستراتيجية والهيكل مرتبطان بالاستخدام الأكبر للبيروقراطية (العزاوي، 1998 : 90) .

ومن الدراسات الأخرى المهمة التي تناولت هذه العلاقة هي دراسة (Griner,1987) (Criner and others) كما أشار إليها (الصابر وعلي ، 2004 : 73) وقد خصص اهتمام هؤلاء الباحثين نحو دراسة (48) شركة بريطانية ومن خلال العلاقة بين الاستراتيجية استراتيجية المنتج الواحد والمنتج المهيمن والمنتج المترابط والمنتجات غير المترابطة وبين هيكل المنظمة الهيكل الوظيفي ، والجغرافي ، على أساس المنتج ، والجمع بين تقسيم جغرافي ومنتج ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستهم هي إن الهيكل يتبع الاستراتيجية مؤكدة على نتائج دراسات سابقة في تحديد هذه العلاقة (Rumelt, 1972, Chandler1962).

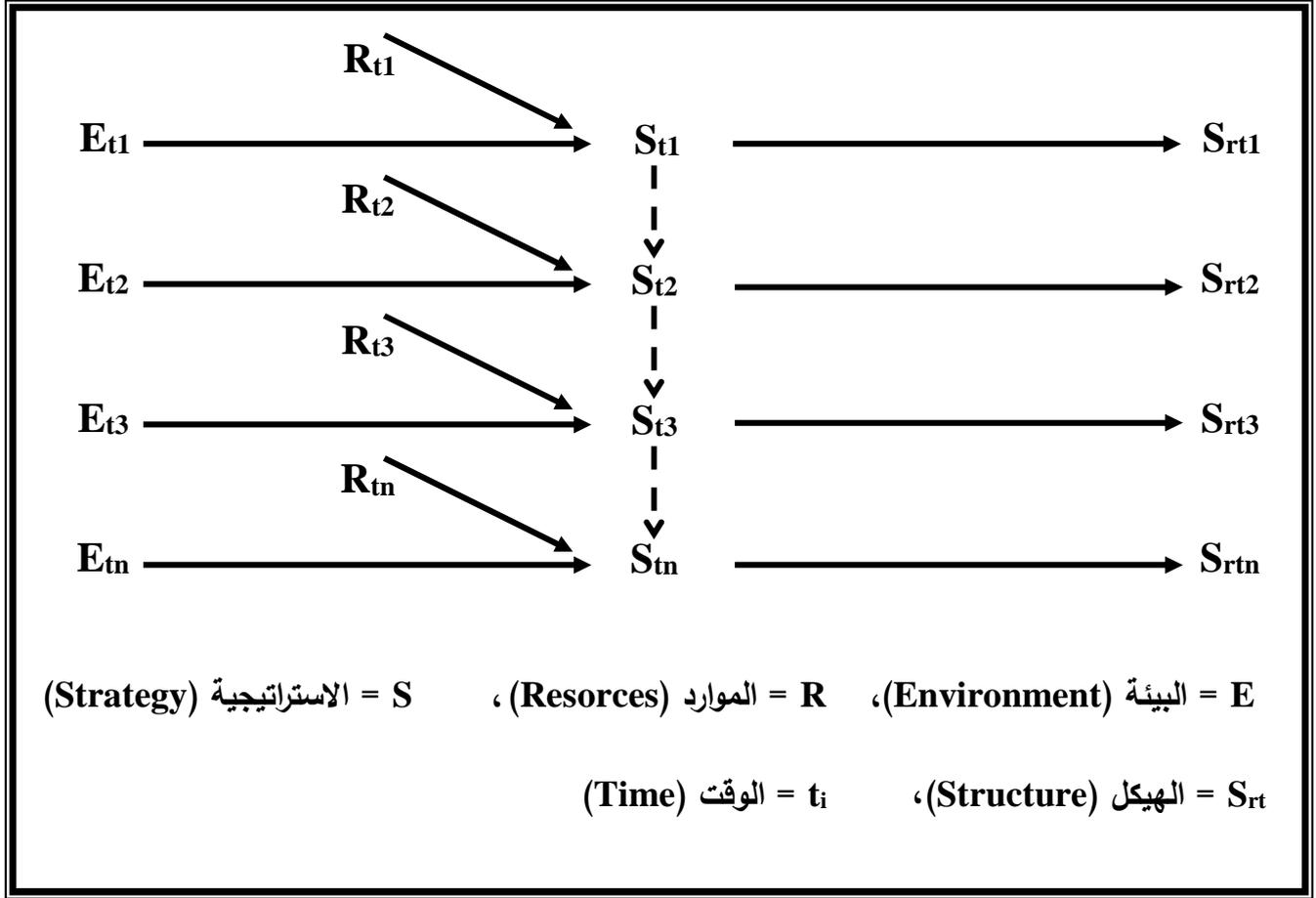
ويمكن توضيح النموذج الذي طرحه (Chandler) كما وضحه كل من (Hall and Saias,1980:150).

إن طبيعة البيئة (Et1) وموارد المنظمة (Rt1) تؤثر على قرار اختيار الاستراتيجية (St1) في وقت محدد (ti) حيث إن (I = 1,2,3,.....n) وهذه بالمقابل تحدد الهيكل (Srt1) ، ثم يؤدي التغير في البيئة و/ أو موارد المنظمة (Et2، Rt2) إلى ظهور استراتيجية جديدة (St2) وهيكل جديد (Srt2) وهكذا . وهذا مقارب وما شابه لما عبر عنه (Chandler) في فرضيته العامة عام 1962 حيث بين أن النمو الاستراتيجي ينتج عن إدراك الفرص والحاجات التي تتولد من " تطور المجتمع ، الدخل ، التكنولوجيا ، الاستخدام الأمثل للموارد العالية المتوفرة بشكل أكثر ربحية ولهذا تتطلب الاستراتيجية الجديدة هيكلًا جديدًا أو على الأقل إعادة تجديد (تعديل الهيكل الحالي) (Refashioned) إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة (Chandler, 1962:15).

وكما في الشكل رقم (10) الذي يوضح ذلك و كما يلي:

شكل رقم (10)

نموذج Chandler كما عبر عنه Hall & Saias.



Source: بتصريف عن

Hall, D.J and Saias M.A. "Strategy Follows Structure", Strategic Management Journal Vol. 1, 1980, P.: 150.

يظهر الهيكل في الشكل رقم (10) و كأنه متغير تابع للتغيرات في الاستراتيجية التي تظهر هنا كمتغير مستقل، و يعلق (Katz) تعليقا على نتائج دراسة (Chandler) للشركات الأربعة (General Motors, Sears, Standard Oil, and Due Pont) ، بان التغير في الهيكل بطيء في تتبع التغيرات التي تحدث في الاستراتيجية الأساسية (قد يستغرق 5-10 سنوات) و يعود السبب في ذلك إلى إن المدراء التنفيذيين منشغولون في الأنشطة اليومية لعمليات المنظمة ، أو لضعف

الفصل الثانيتأطير نظري حول الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمة

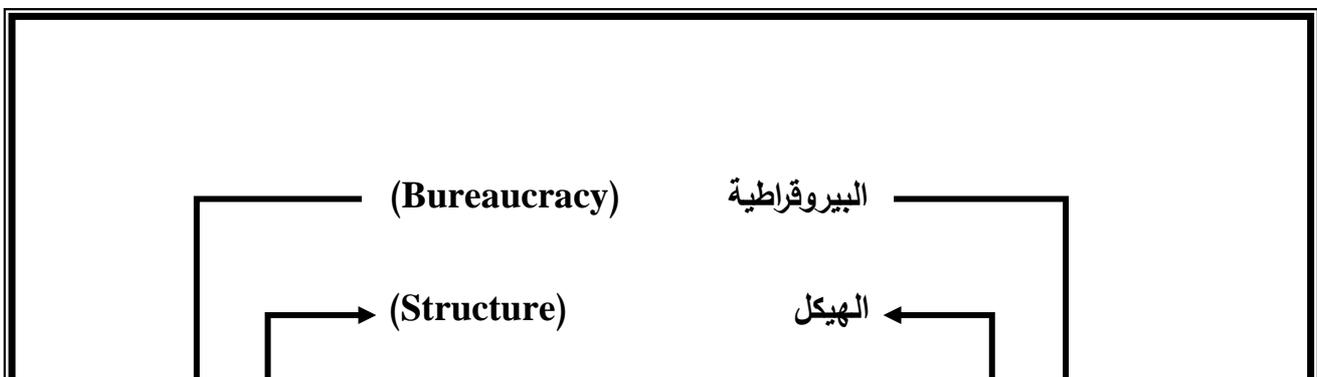
إدراكهم للحاجات التنظيمية الطويلة الأمد لمنظماتهم أو إن تدريبهم و ثقافتهم قد فشلت في صياغة مدركاتهم للمشاكل التنظيمية ، أو فشلوا في تطوير قدراتهم للتعامل معها. ومن الأسباب الأخرى (الممكنة) لمقاومة هؤلاء المدراء التنفيذيين للمتغيرات الإدارية هو إن إعادة التنظيم قد يهدد مواقعهم الشخصية في المنظمة (Katz,1970:511).

كما أشار (Chandler) نفسه في تعليقه على إن هذا التباطو في التغير في الهيكل بقوله "إلى الآن فشل الهيكل في متابعة الاستراتيجية في كل من الشركات الأربعة حيث كانت هناك فجوة وقتية بين ظهور الاحتياجات الإدارية و إشباعها(Chandler,1962:315) .

ويؤكد (Grinyer and Yasai -Ardekani,1981:484)على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستراتيجية و الهيكل (الهيكل يتبع الاستراتيجية)بحيث تعتمد هذه العلاقة بصورة كبيرة على خصائص المنظمة التنظيمية ومن النتائج الأخرى التي أكدت عليها الدراسة إن كلا من الاستراتيجية و الهيكل مرتبطان بالاستخدام الأكبر للبيروقراطية كاستراتيجية للسيطرة (الرقابة) و مع العمر و حجم المنظمة و كذلك مع درجة الإنتاج و تصميم و تطوير التكنولوجيا .كما وجدت الدراسة أيضا أن كل من الاستراتيجية ،الهيكل و البيروقراطية تتبع حجم المنظمة ، فالهيكل التنظيمي الأكثر بيروقراطية و الأكثر تعقيدا كان استجابة لصعوبة التنسيق و السيطرة الناتجة من كبر الحجم و كذلك عن تنوع أسواق المنتجات ، و يبين الشكل رقم (11) أهم الروابط التي توصلت إليها هذه الدراسة .

شكل رقم (11)

أهم الروابط التي توصلت إليها دراسة Grinyer and Ardekani.



Source:

Grinyer. P. H. & Yasai-Aradekani. M. "Strategy, Structure, Size and Bureacracy", Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, 1981, P: 484.

3-3-2 الاتجاه الثالث: العلاقة التكاملية (تفاعلية) بين الاستراتيجية و الهيكل

يرى أصحاب هذا الاتجاه إن العلاقة تبادلية (تكاملية) Reciprocal حيث استخدم (Burgelman,1983) نتائج دراسة كل من (Chandler,1962) (الهيكل يتبع الاستراتيجية) ودراسة (Bower,1974) (الاستراتيجية تتبع الهيكل) و قام بتطبيقها كل منهما على المنظمات

الكبيرة و المعقدة ،ليقدم النموذج الذي طرحه بالاعتماد على نتائج هاتين الدراساتين(Burgelman,1983:61-69).

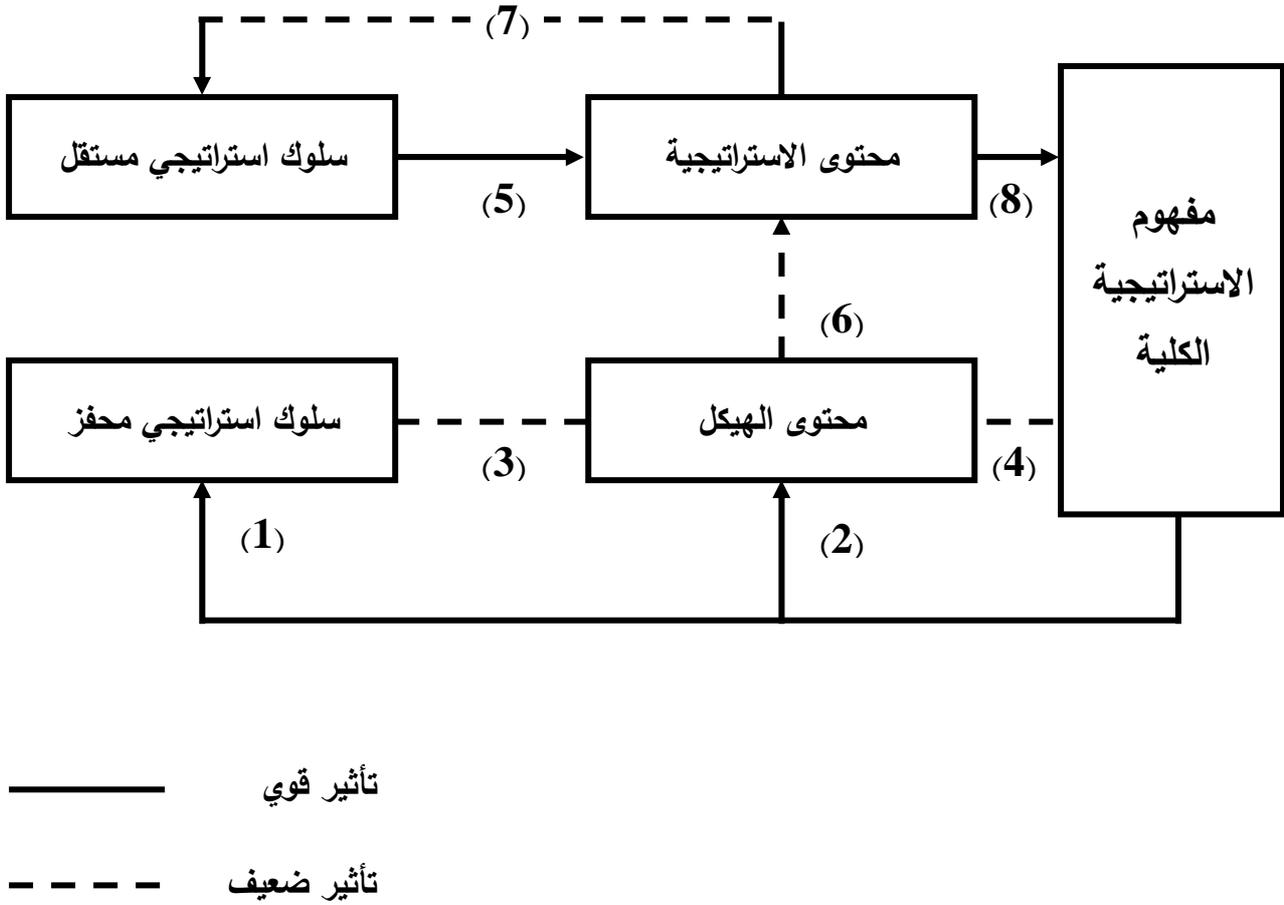
أن نموذج (Burgelman) يوضح العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية و الهيكل و التي تظهر بوضوح في الشكل رقم (12) لنموذج Burgelman ، و من خلال هذا النموذج يمكن قبول المنطق القائل بوجود العلاقة التبادلية بينهما ،بحكم التأثير المتبادل حيث يتأثر الهيكل بالاستراتيجية الكلية -الشاملة- التي وضعت سابقا على وفق تجارب سابقة ،كما يؤثر الهيكل أيضا في كل من محتوى استراتيجية الأعمال(Business Strategy) و استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) و يتصف هذا النموذج بأنه:

1. نظري و يعتمد بصورة أساسية على دراسة كل من (Chandler,1962) و(Bower,1974).
2. إن هذا النموذج الذي قدمه (Burgelman) لايمكن تطبيقه إلا على المنظمات الكبيرة بحسب ما يشير إلى ذلك هو نفسه في نموذجه هذا.

شكل رقم (12)

نموذج Burgelman 1983

العلاقة التبادلية ما بين كل من الاستراتيجية والهيكل.



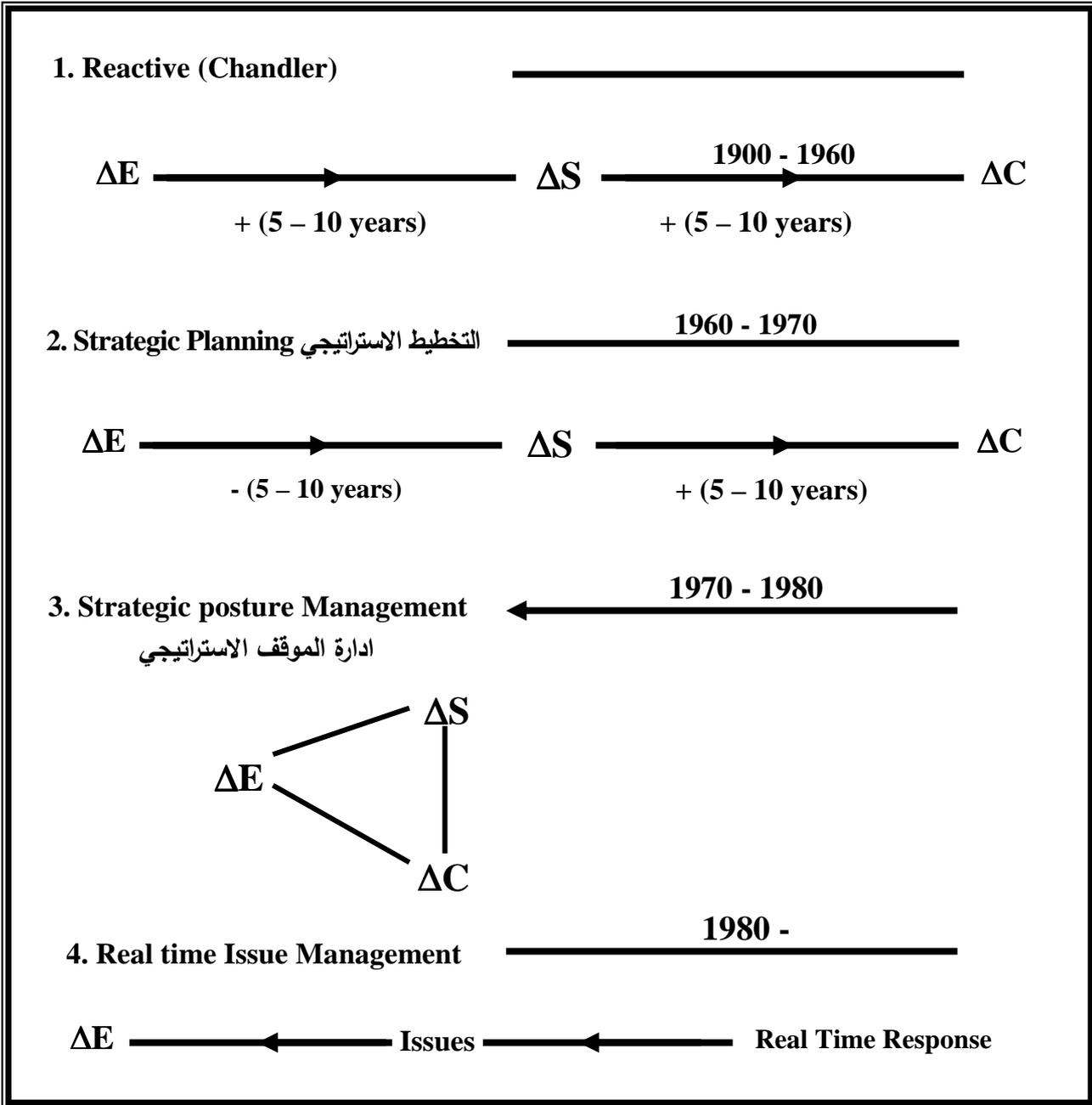
Source:

Burgelman, R.A, "A Model of the Interaction of Strategic Behavior Corporate Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management Review, Vol. 8, 1983.

أما دراسة (Ansoff,1984:198-200) فقد أكدت طبيعة العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية التي يمكن توضيحها بشكل جلي من خلال استعراض مراحل التطور التي مرت بها المنظمات عند استجابتها لبيئتها، حيث يميز (Ansoff) أربع مراحل للتطور وكما موضحة في الشكل رقم (13).

شكل رقم (13)

مراحل التطور التي تمر بها المنظمات كما في نموذج Ansoff



Source:

Ansoff, H.I. "Implementing Strategic Management", 1st.Ed New Jersey, Prentice – Hall. Inc, 1984, P.: 200.

يتضح من الشكل رقم (13) في المرحلة الأولى (1960-1900) أن العلاقة التتابعية بين التغير في الاستراتيجية (Δs) وبين التغير في الهيكل (Δc)، نتيجة التغيرات التي تظهر في البيئة (ΔE) التي تفرض على المنظمة ضرورة الاستجابة لها (تمتد من 5-10 سنوات) أما في المرحلة الثانية (1970-1960) فإن المنظمة من خلال قيامها بالتخطيط الاستراتيجي استطاعت التنبؤ المسبق بالتغير في البيئة للمدة (من 5-10 سنوات) ومن ثم يحدث التغير في الهيكل . أي انه في

المرحلتين الأولى والثانية كان الهيكل يتبع التغييرات التي تحدث في الاستراتيجية حيث استجاب لها بعد مدة (5-10 سنوات) .

وكذلك يتضح من خلال الشكل أن الاستجابة في المرحلة الثالثة حدثت بنفس الوقت لكل من الهيكل والاستراتيجية ، حيث أن $(\Delta c, \Delta s)$ حدثا نتيجة للتغيرات في البيئة ، والهيكل مرن بحيث استطاع أن يستجيب للتغيرات فقد تمكن من الاستجابة لهذه التغيرات في حين كانت الاستجابة في المرحلة الرابعة للتغيرات البيئية فورية مما يستدل من المرحلتين الثالثة والرابعة بان العلاقة تبادلية ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية (Ansoff, 1984:199).

ويشير بعض الكتاب والباحثين ومنهم (Jauck and Glueck) على وجود علاقة دورانية (Circular) ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية ويؤكد كل منهما على أن الهيكل يحدد الاستراتيجية في بعض الاحيان ولكن في حالة وجود تغيرات استراتيجية أساسية فمن الضروري أن يكون الهيكل ملائما لكي يتمكن من الاستجابة لتغيرات الاستراتيجية (Jauck and Glueck, 1988:322) . ويؤكد (Mintzberg) على العلاقة السببية التبادلية (Reciprocal Causality) ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية من خلال تأكيده " عندما تتغير استراتيجيات أي منظمة فإنها لا تلغى بصورة كاملة بحيث يجب الاهتمام بالماضي واخذه بعين الاعتبار ، وخصوصاً البيئة والهيكل لأنها تمثل جزءا مهما من ذلك الماضي الذي لا يمكن أن يلغى " (Amburgey and Dacin, 1994:1429) .

4-2 الموازنة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

يرى كل من (Thompson and Strickland) أن كل استراتيجية ترتكز على عوامل نجاح أساسية ومهام خاصة بها ، ولها قواعد قليلة تحدد نمط الهيكل التنظيمي المتبع لكل نوع من الاستراتيجيات ، (Thompson and Strickland, 1984:200) . ويشير التغير في الاستراتيجية

إلى تحولات جذرية في مسار المنظمات ، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الخاص بها ، مما يتطلب ضرورة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة .

ويتبين لنا أن التغيير في بعض العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها ، يتطلب إجراء بعض التغييرات والتعديلات في استراتيجية المنظمة ، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل ، مما يتطلب على الإدارة تهيئة المنظمة للظروف الطارئة والمتوقعة من خلال تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي لكي يساعد المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والعمل على إنجازها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي أو القيام بإجراء التعديلات المطلوبة بما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة .

ومن اجل المواءمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية فقد قدم (Thompson and Strickland, 1984:203) وجهة نظر تفيد بان الإجراءات الخمسة الآتية هي

إرشادات للمواءمة ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وهي :

1. تحديد الوظائف والمهام الأساسية من اجل نجاح الاستراتيجية .
2. فهم (استيعاب) العلاقة بين الأنشطة المختلفة .
3. تجميع أنشطة المنظمة في وحدات تنظيمية .
4. تحديد درجة السلطة والاستقلالية لكل وحدة تنظيمية (قطاع) مع الأخذ بعين الاعتبار فوائد وتكلفة لامركزية اتخاذ القرار .

5. العمل على التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية (من خلال تحديد موقعها في هرمية السلطة).
 مما تقدم يتبين لنا أن الاستراتيجيات الملائمة أو الاستراتيجيات الفعالة يمكن أن تقاس من خلال قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المحيطة وقدرات وإمكانيات المنظمة الداخلية ، بحيث تكون انعكاساً لتلك المتغيرات. ومن جهة أخرى فإن الاختيار الاستراتيجي - على الرغم من أهميته - فإنه لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة ، ولهذه المرحلة أهمية خاصة وما تتطلبها لتهيئة المنظمة لذلك . كما يوضح (Galbraith,1983:65) العلاقات ما بين الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات وبين الأنواع الملائمة لها من الهياكل كما مبين في الجدول رقم (12) .

الجدول (12)

نماذج من الاستراتيجية و الهياكل المواءمة

الاستراتيجية Strategy	الهيكل Structure
أعمال مفردة Single business	وظيفي Functional

وظيفي مع وحدات أرباح و خسائر Functional with Profit and Loss	تتويج عمودي بالمنتجات Vertical by Product
أقسام (على أساس القطاعات) Divisional	أعمال متصلة (مقاربة) Related Business
هياكل مختلطة (مزيج) Mixed Structure	أعمال مترابطة Linked Business
المنظمة المهيمنة Holding Corporate	أعمال غير متصلة (غير مترابطة) Unrelated Business

Source:

Galbraith J.R., "Strategy and Organization Planning". Human Resource Management, Vol.22.No.12, 1983,p: 65).

ومن اجل إدراك معنى التطابق و الملائمة بين هذين المتغيرين بشكل واسع و شامل،يمكن وصف الاستراتيجية (بالإطار النظري) المتمثل في الأفكار و فلسفة المنظمة و الرؤية المستقبلية التي ترغب المنظمة في إيصالها للزبائن (العملاء) و المشترين ،أما الهيكل التنظيمي فيمكن وصفه (بالإطار العملي) فهو يمثل الواقع وما تقدمه المنظمة فعليا لعملائها من خلال ترجمة حقيقية لهذه الفلسفة والأفكار ،وكإطار واسع لفهم الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية يمكن القول بأنهما وجهان لعملة واحدة .

و مما تقدم نستنتج إن معظم الباحثين تناولوا علاقة المواءمة بين الهيكل التنظيمي و بين الاستراتيجية من خلال درجة التتويج و نوع الهيكل التنظيمي ، وهو ناتج لسببين يمكن إدراكهما من خلال ملاحظة اتجاهات الباحثين بهذا الصدد و كآلاتي:

1. إن لدراسة (Chandler,1962) في إيجاد العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل ، و من هو

المتغير المستقل في طرفي العلاقة تأثيرا كبيرا على معظم الباحثين الذين درسوا هذه العلاقة فيما بعد،وسيرهم على نهجها من خلال التتبع التاريخي لاعمال المنظمة و سلوكها .

2. هناك عدد من التغيرات التي تصاحب انتقال المنظمة من استراتيجية معينة إلى استراتيجية

أخرى ،حيث تستخدم المنظمات خلال هذه التغيرات هياكل تنظيمية مختلفة ومتنوعة.

ونظرا لأهمية وضرورة المواءمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية ،إلا إنها تعتبر

مسألة نسبية، فقد يتواءم هيكل تنظيمي معين مع استراتيجية معينة لمنظمة ما في مدة زمنية محددة ،وقد لا يتواءم الهيكل التنظيمي نفسه لنفس الاستراتيجية وفي المدة ذاتها لمنظمة أخرى تختلف من حيث أعمال المنظمة التي تمارسها (أنشطتها) أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

على الرغم من القيام بعدد كبير من الدراسات و الأبحاث في عدد كبير و مختلف من

المنظمات و على مر سنوات عديدة و ظروف بيئية مختلفة و تطور التكنولوجيا و الممارسات الإدارية

الفصل الثانيتأطير نظري حول الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمة

و غيرها لوضع نموذج لهياكل تنظيمية معينة تتواءم مع استراتيجيات محددة بالذات هي معقدة و صعبة جدا ،و لحد الآن لم يتم وضع مثل هذا النموذج ،وهذه المسألة تتسم بكونها قضية جدلية وتتسم بالتغير والتطور أيضا.

لذلك فان الأمر يستلزم من إدارة المنظمة اختيار النموذج الذي يلائم الخيارات الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي الموجود أو إمكانية تغييره أو تعديله أو تطويره ، وبالإضافة لذلك فانه من الضروري جدا و المهم في هذه القضية هو إن الإدارة يجب أن تكون لها القدرة على الملاحظة و من خلال تحليل ظروف المنظمة وامتلاكها تصورا شاملا و دقيقا عن ظروف المنظمة التي تمر بها حاليا و في المستقبل ،أي في ظروف معينة يجب على إدارة المنظمة أن تكيف استراتيجياتها مع الهيكل التنظيمي لان الموقف و ظرف المنظمة يتطلب القيام بذلك،و في موقف أو ظرف معين آخر تطلب من إدارة المنظمة أن تقوم بتكييف و ملاءمة الهيكل التنظيمي مع استراتيجياتها.

الفصل الثالث

التعريف بموقع إجراء الدراسة ومبررات

اختياره وتحليل خصائص عينة البحث

**يسعى هذا الفصل إلى التعريف بموقع إجراء الدراسة ومبررات
اختياره ، ومن ثم الصفات الشخصية لعينة الدراسة ، لذلك شمل هذا
الفصل المبحثين الآتيين :-**

3-1 المبحث الأول :- التعريف بموقع إجراء الدراسة ومبررات اختياره .

3-2 المبحث الثاني :- تحليل خصائص عينة البحث .

1-3 المبحث الأول: التعريف بموقع إجراء الدراسة و مبررات اختياره

1-1-3 نبذة تاريخية عن زراعة القطن في العراق

يعد القطن من المحاصيل الزراعية و الصناعية الاستراتيجية في القطر و ذلك يعود إلى أهميته من حيث كونه مادة متعددة الفوائد إذ تستخدم أليافه في صناعة الألبسة إضافة إلى استخدامه مادة غذائية باستخدام زيت بذوره في الطعام وتدخل كسبته في تحضير العليقة الحيوانية أيضا . و تعد صناعة الغزل و النسيج من أقدم الصناعات في العراق و قد زاول الكثير من العراقيين هذه المهنة بشكلها البدائي منذ أقدم العصور ، و يرجع تاريخ التحقق من استخدام العراقيين للقطن في تصنيع ملابسهم إلى العام (700) قبل الميلاد في العصر الآشوري الحديث ، و ازدهرت بشكل خاص في العصر العباسي ، أما في الوقت الحاضر فان الصناعات النسيجية لم تدخل مرحلتها الآلية إلا في عام 1918 عندما تم تأسيس أول ملحج ميكانيكي من قبل شركة تجارة و حلج الأقطان العراقية المحدودة. (محمود و آخرون، 2002: 4).

و في عام 1926 أسست شركة أهلية للغزل و النسيج الصوفي و تلتها معامل أخرى فيما بعد ، وتم تأسيس أول معمل متخصص لاستخدام الأقطان عام 1948 في بغداد وفي عام 1953 تم إنشاء مصنع الغزل و النسيج القطني في الموصل و حصل توسع بعدها بإنشاء مصانع متعددة في القطر لاستخدام القطن المحلي والقطن المستورد أحيانا لسد حاجة المصانع. وتضم الصناعات النسيجية عددا من الشركات العامة التابعة لها و هي " وزارة الصناعة و المعادن ، مركز المعلومات و المعرفة العلمية، 2001".

1-1-1-3 الشركة العامة للصناعات القطنية

يرجع تأسيس هذه الشركة إلى عام 1964 عندما نقلت ملكيتها إلى القطاع الاشتراكي حيث سميت آنذاك بالشركة العامة للغزل و النسيج العراقية.و في عام 1997 و بعد صدور قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة (1997) تم إعادة تأسيس هذه الشركة برأسمال قدره (5.580.476.879) دينار و أصبحت خاضعة لاحكام هذا القانون اعتبارا من (1-1-1998). ويبلغ العدد الحالي لموظفي الشركة (6695) موظفا، و موقع الشركة حاليا في الكاظمية ببغداد و تضم الشركة حاليا المصانع الاتية:

1. مصنع الغزل و النسيج في بغداد : ويختص هذا المصنع بإنتاج الأقمشة القطنية الثقيلة والمتوسطة و الخفيفة لأقمشة الجادر و الخيم و الكتيم و الشاش و البانديج.

2. **مصنع الغزل و النسيج في الموصل:** ويختص هذا المصنع بإنتاج الأقمشة القطنية المتوسطة والخفيفة لأقمشة الشراشف و البولينات.
3. **مصنع الغزل و النسيج في الديوانية:** ويختص هذا المصنع بإنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة المتوسطة والخفيفة كالدوق و البازة و الشراشف و البولينات بأنواعها المطبوعة و المقلمات و المربعات.
4. **مصنع المنتجات الطبية في بغداد :** ويختص هذا المصنع بإنتاج المنتجات الطبية من القطن و الشاش و البانديج و البلاستر و لصقة الظهر.
5. و 6. **محلج القطن/بغداد، و محلج قطن كركوك:** يختصان بحلج أقطان الزهر بعد تسلمها من المزارعين و تحويلها إلى أقطان شعر جاهزة للتشغيل في مصانع الشركة. و هناك محاولات جادة لإعادة تأهيل مصانع الشركة كافة بما يجعلها قادرة على إنتاج ما يلزم حاجة المواطن و السوق المحلية من الأقمشة و الغزول القطنية و التركيبية. و يمكن توضيح هيكل الشركة و المعامل التابعة لها كما في الملحق رقم (4).

2-1-1-3 الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

تأسست عام 1967 وبدأت الشركة بمصنع واحد هو مصنع النسيج في الحلة الذي بدأ بإنتاج الأقمشة الحريرية في (8) شباط عام (1970) ، و في عام 1976 تأسس معمل لإنتاج أقمشة القديفة و الجاكارد وتم تشغيله عام 1980 و في عام 1987 دمج المصنع مع مصنع حرير السدة ، و في عام 1988 تم دمج المصنع مع الأكياس البلاستيكية في تكريت، و في عام 1995 تم دمج معمل الألبسة و معمل الجاد اليدوي مع المصنع ، وتم فك ارتباط جميع المصانع أعلاه من الشركة و بقي يضم معمل (1) ، (2) وباسم (المنشأة العامة للصناعات الحريرية /الحلة). وفي عام 1997 عدت شركة عامة و سميت بالشركة العامة للصناعات النسيجية /حلة.

وقد حدثت تطورات هامة في إنتاج الشركة ولم تقتصر على الأقمشة الحريرية الخفيفة حيث تنتج أقمشة القديفة و الجاكارد و الكويلان بالموصفات الجيدة و تم أيضا تحديث خطوط الإنتاج في مصانع نسيج الحلة و تطويرها (الانباري و آخرون، 2001: 6-20).

وموقع الشركة الحالي في محافظة بابل - مركز مدينة الحلة - و بمساحة (100) دونم.

وتضم الشركة الأقسام التالية:

1. الغزل ويشمل (شعبة التفنيح، شعبة الكرد، شعبة السحب، شعبة البرم، شعبة الغزل النهائي (R.FR-,O.E).
2. تحضيرات النسيج و تشمل (التسدية، التنشئية، شعبة المواسير).
3. النسيج و يشمل (النسيج روتي ، النسيج (CTB)).

4. شعبة فاحصات القماش الخام.
 5. قسم التكملة و يشمل (تحضيرات التكملة، شعبة الصباغة).
 6. التكملة و تشمل (شعبة الطباعة،شعبة التجهيز).
 7. الفحص الجاهز .
 8. قسم القديفة و الجاكارد و يشمل (تحضيرات القديفة ،النسيج ،شعبة نسج القديفة ،شعبة نسيج الكوبلات ،تكملة القديفة ،شعبة الفحص والتغليف).
- ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة في الملحق رقم (5).

3-1-1-3 شركة واسط العامة للصناعات النسيجية

أنشأت مصانع الشركة في الستينات من القرن العشرين حيث تم قيام الشركة العامة للحياكة عام 1966 ضمت حينها مصنعا للحياكة فقط و قيام الشركة العامة للغزل و النسيج القطني في الكويت عام 1969 و تضم مصنع الغزل و النسيج ثم صدر قرار بتوحيدهما بشركة سميت بالشركة العامة للنسيج القطني في الكويت عام 1971 ، و في عام 1988 تم دمج الشركة مع الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد .و في 1-7-2001 استحدثت شركة واسط العامة للصناعات النسيجية وبذلك انفصلت من نشاط الشركة العامة للصناعات القطنية.

وتقع الشركة بمصنعها في مدينة الكويت (170) كم جنوب شرق العاصمة بغداد و بمساحة نصف كيلو متر مربع.

و تضم الشركة المصانع الآتية:

1. مصنع الغزل و النسيج :و يتكون من أقسام (1.الغزل 2.النسيج 3.الإكمال)
2. مصنع الحياكة :و يتكون من الأقسام:
 - أ.الحياكة الدائرية الخارجية.
 - ب.الحياكة السطحية.
 - ج. لحياكة الدائرية الداخلية.
 - د. حياكة الجواريب.
 - هـ.حياكة أقمشة النايلون.
 - ز . حياكة البيرية.

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة واسط العامة للصناعات النسيجية بالشكل الموضح في الملحق رقم (6).

4-1-1-3 الشركة العامة للصناعات الصوفية

الشركة هي إحدى الشركات المتخصصة في الصناعات النسيجية الصوفية و التركيبية تهدف إلى إنتاج البطانيات و السجاد و الأقمشة الصوفية.

تأسست أول معاملها عام 1926 وكان حينها يسمى باسم فتاح باشا (قطاع خاص) و كان متخصصا في صناعة الغزول المستعملة في الصناعات اليدوية و طور حاليا لانتاج الأقمشة والبطانيات.و تم تأسيسه عام 1964 باسم الشركة العامة للغزل و النسيج الصوفي، و دمجت معه لاحقا بعض المعامل المتخصصة في إنتاج الأقمشة و البطانيات العسكرية عام 1972 منها معمل صالح أفندي و معمل شهداء الجيش و دمجت معه الشركة العامة للنسيج الصوفي في الناصرية عام 1987، وفي عام 1988 تم دمجها مع المنشأة العامة للنسيج الوطنية المتخصصة بإنتاج السجاد الميكانيكي و اليدوي.

ويقع مقر الشركة في بغداد -كاظمية-شارع الكورنيش ، ويبلغ عدد المنتسبين الحالي (3672) منتسبا ومن الأهداف المحددة للشركة هي صناعة البطانيات الصوفية والاكربك و الأقمشة الصوفية و التركيبية و السجاد الميكانيكي المنقوش و السجاد النافذ المتميز بالجودة العالية في السوق العراقية و العالمية.

ومن أهم مميزات الشركة :

- 1.غسيل و صباغة الأصواف العراقية لأغراض الإنتاج و التصدير .
- 2.إنتاج الأقمشة المدنية و العسكرية.
- 3.إنتاج البطانيات المغروزة الاكربك.
- 4.إنتاج البطانيات الصوفية و العسكرية المدنية.
- 5.إنتاج السجاد الميكانيكي المنقوش بمختلف القياسات و التصاميم.
- 6.إنتاج السجاد النافذ.
- 7.تصنيع قطع الغيار لاحتياجات مصانع الشركة وغير الشركة.
- 8.تحقيق أهداف خطة التنمية في مجال الصناعات الصوفية.

و تضم الشركة العامة للصناعات الصوفية المعامل التالية:

ت	اسم المعمل	الموقع	الإنتاج
1	معمل الحرية	معسكر الرشيد	أقمشة وغزول
2	معمل 1 أيار	الكاظمية	بطانيات الاكريك و المخلوطة
3	معمل الفتح	الكاظمية/المحيط	الأقمشة و البطانيات المنسوجة و الغزول
4	معمل الغزول و السجاد النافذ	حي السلام	السجاد النافذ و الغزول
5	معمل التاجي	شمال بغداد	غسيل و صبغ الأصواف المعدة للتصدير
6	معمل السجاد الميكانيكي	الداودي	السجاد الميكانيكي (المنقوش و السادة)
7	معمل تصنيع قطع الغيار	الداودي	تصنيع قطع الغيار
8	معمل نسيج الناصرية	محافظة ذي قار	أقمشة و بطانيات و غزول

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات الصوفية بالشكل الموضح في الملحق رقم (7)

3-1-1-5 الشركة العامة للسجاد اليدوي

تعد صناعة السجاد اليدوي من المهن اليدوية و الاقتصادية و الفنية التي تعكس الواجهة التراثية و الحضارية للعراق .

وقد أنشئ أول مركز للسجاد اليدوي في الخمسينات في بغداد ثم تطور هذا المركز إلى منشأة عامة للسجاد اليدوي وبعدها تم إلغاؤها و إلحاق قسم من هذه المراكز بدوائر الدولة و بقي لدى المنشأة العامة للصناعات الصوفية مركز واحد . و في عام 1988 تم بيعه إلى القطاع الخاص . و لتزايد الاهتمام بهذه الحرفة قامت المنشأة بتأسيس عدة مراكز للسجاد اليدوي في بغداد و المحافظات . و يقع مقر الشركة العامة للسجاد اليدوي في بغداد /حي الداودي . و تضم الشركة العامة للسجاد اليدوي عدة معامل للسجاد اليدوي ثلاثة منها في المنطقة الشمالية أما المراكز الأخرى فهي:

1. مركز السجاد اليدوي في الداودي.
2. مركز السجاد اليدوي 17 تموز.
3. مركز السجاد اليدوي في الموصل.
4. مركز السجاد اليدوي في كركوك.
5. مركز السجاد اليدوي في عانة.
6. مركز السجاد اليدوي في راوة.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة بالشكل الموضح في الملحق رقم (8).

2-1-3 مبررات اختيار موقع الدراسة

- يمكن تشخيص أهم الأسباب التي تقف وراء اختيار العاملين في قطاع الصناعات النسيجية العامة في وزارة الصناعة و المعادن ميدانا لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة بالآتي:
1. أهمية قطاع الصناعات النسيجية لأنها تمثل الركن الأساسي الذي يعتمد عليه جزء كبير من الاقتصاد العراقي في تلبية حاجات المجتمع و الفرد العراقي من خلال توفيرها لمختلف السلع و المنتجات النسيجية التي تنتجها الشركات التابعة لقطاع الصناعات النسيجية. كما لا يخفى الدور البارز الذي يمارسه هذا القطاع في التنمية المستدامة للمسيرة الإنتاجية و الاقتصادية عموما في القطر و بشكل خاص ضمن هذه المدة التي يعيش فيها العراق في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة و في ظل انفتاح الأسواق.
 2. الدور البارز الذي يؤديه قطاع الصناعات النسيجية في بناء الاستراتيجية الصناعية للقطر من خلال خياراته الاستراتيجية و رسم السياسات الكفيلة بتنفيذها و تحديد الإجراءات المناسبة لتجسيدها و تأثيره المباشر في الدور الذي تمارسه النشاطات الصناعية كافة لشركات قطاع الصناعات النسيجية.
 3. لم تجر دراسة سابقة (على حد علم الباحث) تجمع بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية التي ضمنتها الدراسة الحالية و تطبيقها في قطاع الصناعات النسيجية.
 4. الاستعداد الذي أبداه المدراء و المسؤولون في قطاع الصناعات النسيجية للتعاون مع الباحث و تقديم المساعدة في توفير البيانات اللازمة للدراسة قدر الإمكان و خاصة التسهيلات التي حصل عليها الباحث من أقسام البحث و التطوير و المدراء في كل شركة من الشركات التابعة للقطاع.

2-3 المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة البحث .

يسعى هذا المبحث إلى توضيح الصفات الشخصية لمجتمع الدراسة و بيان طبيعة هذه الصفات أو الخصائص و نسبة كل منها مع مجموع عينة البحث. و تجدر الإشارة إلى إن هذه العينة التي تناولتها الدراسة تمثل العناوين الوظيفية "مدير عام"، "مدير تنفيذي" ، "مدير قسم"،كون أصحاب هذه المراكز هم الأكثر معرفة بخصائص متغيرات الدراسة بحكم خبرتهم الوظيفية و المستوى العلمي و الثقافي الذي يحملونه و مشاركتهم المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و لوقوفهم المباشر على قمة الهرم التنظيمي و المستوى الوسط للمنظمة أو الدائرة التي يتواجدون فيها.

وزعت (135) استمارة استبانة وهي ما تمثل "المدرء العامين و المدرء التنفيذيين و مدرء الأقسام" مجتمع البحث .شملت هذه (5) مدرء عامين ، (40) مديرا تنفيذي ، و (90) مدير قسم من مدرء الشركات العامة في قطاع الصناعات النسيجية ، استرجعت (128) استمارة منها و من ثم استبعدت (8) استمارات لعدم صلاحيتها ، أي إن عدد الاستمارات الصالحة اصبح (120) استمارة ، ما يعادل(88.89 %) أي تقريبا (89 %) من المجتمع الأصلي و يمثل الجدول رقم (13) وصفا لخصائص هؤلاء المبحوثين.

الجدول رقم (13) يوضح خصائص أفراد عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة
1	الوظيفة الحالية	مدير عام	5	4.17
		مدير تنفيذي	35	29.17
		مدير قسم	80	66.66
المجموع				
2	الجنس	ذكر	90	75.00
		أنثى	30	25.00
المجموع				
3	التحصيل العلمي	شهادة ثانوية	-	-
		دبلوم	6	5.00
		بكالوريوس	95	79.17
		دبلوم عالي	8	6.67
		ماجستير	11	9.16
		دكتوراه	-	-
المجموع				
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	(1-اقل من 5) سنة	10	8.33
		(5-اقل من 10) سنة	10	8.33
		(10-اقل من 15) سنة	5	4.17
		(15-اقل من 20) سنة	15	12.50
		(20 سنة فاكثر)	80	66.67
المجموع				
5	العمر	(اقل من 30) سنة	10	8.33
		(30-39) سنة	20	16.67
		(40-49) سنة	40	33.33
		(50-فاكثر)	50	41.67
المجموع				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (13) إن المتغير الأول وهو العنوان الوظيفي "مدير قسم" قد احتل (66.66 %) من نسبة المبحوثين و هذا العنوان يمثل الأقسام في الشركات ،في حين إن العنوان الوظيفي "مدير تنفيذي"في الشركة إذ يمثل مدير دائرة معينة ، و قد اخذ هذا العنوان ما نسبته (29.17 %) من مجتمع البحث ، أما العنوان الوظيفي "مدير عام"قد اخذ(4.17 %) من نسبة المبحوثين و هذا العنوان هو الاسم الرسمي الذي يتولاه القائم على راس الهرم الإداري في المنظمة العراقية.

أما متغير الجنس ، فنلاحظ إن ما نسبته (75 %) من العينة هو لصالح الذكور ، وربما كان لذلك مبررات ارتباطه مع متطلبات هذه المراكز الوظيفية ، إذ يتطلب العمل به، جهودا واسعة و متعبة و ارتباطا خارج أوقات الدوام الرسمي و ايفادات داخل و خارج القطر ...الخ وهو بذلك اقرب إلى طبيعة الرجل و قدراته و لكن لابس من إتاحة الفرصة أمام الإناث ليأخذن دورهن في ممارسة المراكز الإدارية الوسطى و المتقدمة في المنظمة لاجل إعداد ملاكات نسوية قادرة على تولي مسؤولية المناصب العليا و المتوسطة مستقبلا.

وبخصوص المتغير الثالث ، التحصيل العلمي، كان لحاملي شهادة البكالوريوس ما نسبته (79.17%) من مجموع المبحوثين ثم جاء حاملو شهادة الماجستير في المرتبة الثانية بنسبة (9.16%) ، و جاء حاملو شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (6.67 %)، وأخيرا حاملو شهادة الدبلوم (5 %) من أفراد العينة . تؤشر هذه الأرقام إن نسبة ضعيفة من عينة البحث- ما يقارب (21 %) هم من الحاصلين على شهادات عليا (بعد الدراسة الأكاديمية (البكالوريوس))على الرغم من طبيعة العمل فان هذه النسبة لاتصل إلى مستوى الطموح.إن أصحاب الشهادات العليا يجب أن يأخذوا فرصتهم بشكل اكبر في تولي المناصب الإدارية الوسطى و المتقدمة و كل بحسب اختصاصه حاليا و مستقبلا، إذ يرى الباحث انه متغير التحصيل العلمي و الخبرة يجب أن يكونا المعول الأساسي للوصول إلى هذه المناصب، و خاصة بعد التوسع في أنظمة القبول في الدراسات العليا الذي تبنته سياسات التعليم في القطر مما أتاح الفرصة و بشكل اكبر للموظفين خاصة لإكمال مسيرتهم الدراسية و العلمية و الحصول على شهادة عليا تفتح لهم بشكل أوسع فرص الارتقاء إلى المناصب الإدارية العليا.

أما متغير سنوات الخدمة فقد أخذت الفئة "20 سنة فاكثر" النسبة الكبرى من أفراد المجتمع ، إذ بلغت (66.67 %) منهم ، بينما جاءت الفئة من "15-اقل من 20" سنة ثانية و بلغت نسبتها (12.5%). من خلال الفئتين السابقتين نلاحظ ارتفاع التمثيل النسبي لكل منهما ، مما يدل على الخبرة الوظيفية الواسعة التي يمتلكها معظم أفراد مجتمع الدراسة . و جاءت الفئة من "1-اقل من 5" سنة ومن "5-اقل من 10" سنة لتأخذ نسبة (8.33 %).

أما الفئة الأخيرة من سنوات الخدمة وهي "10-اقل من 15" سنة فتأخذ (نسبة 4.17 %).

وبخصوص المتغير الأخير "العمر" ومن ملاحظة الجدول رقم (13)، فإن الفئة العمرية "50- فاكثر" سنة جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة قدرها (41.67 %) ، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفئة المحصورة بين "40-49" سنة و بنسبة "33.33 % " من أفراد المجتمع ، و جاءت الفئة من "30-39" سنة لتأخذ نسبة (16.67 %)، كما يمكن ملاحظة انخفاض نسبة تمثيل الفئة "اقل من 30 " سنة إذ بلغت (8.33 %) من العينة و هذه الفئة العمرية التي تمثل فئة الشباب و انخفاض نصيبها في تولي المناصب الإدارية الوسطى و العليا ومن ثم انخفاض هذه المناصب من الفئة الأكثر قابلية على التجديد و العطاء لمدة زمنية أطول من غيرها من الفئات مما يدل ذلك على غياب الإعداد الجيد لهذه الفئة لتولي مناصب أعلى في المستقبل القريب.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

1-4 المبحث الأول : - تحليل آراء واستجابات عينة البحث حول متغيرات

الدراسة .

2-4 المبحث الثاني :- تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

3-4 المبحث الثالث :- قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل

التنظيمي ونمطه .

1-4 المبحث الأول :

تحليل آراء و استجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة

بعد أن تم التحقق في المبحث الثاني من الفصل السابق من صحة و ثبات مقاييس البحث و فقرات الاستبانة، سيتم في هذا المبحث عرض و تحليل البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان من خلال تحليل آراء و استجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل (شركات قطاع الصناعات النسيجية في العراق) حول متغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد الخيار الاستراتيجي و أبعاد الهيكل و نمطه. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض أسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له الذي أعطي (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق بشدة) إلى أوطأ وزن له و الذي أعطي (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق بشدة) و بينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (2،3،4) لتمثل حقول الإجابة (اتفق، محايد، لا اتفق) على الترتيب.

بعد ذلك قام الباحث بعمل جداول التوزيع التكراري للمتغيرات المعتمدة في الدراسة ، لاستخدام هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة (Xw) و الانحرافات المعيارية (S_i) ومعاملات الاختلاف (C.V.) بهدف التعرف على مدى الانسجام في استجابات المبحوثين.

من جانب آخر، اعتمد الباحث الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمييار لقياس و تقييم الدرجة المستحصل عليها و المتعلقة باستجابات عينة المبحوثين، و ذلك ضمن التقدير اللفظي لاوزان الاستبانة الخمسة ،علما بان الوسط الحسابي الفرضي (3) يمثل المتوسط بين أعلى درجة في المقياس (5) و أوطأ درجة فيه (1) أي إن $(3 = \frac{1+5}{2})$.

و بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي و معالجة بيانات متغيرات الدراسة ،تم التوصل إلى الأوساط الحسابية الموزونة (Xw) و الانحرافات المعيارية (S_i) و معاملات الاختلاف (C.V.) على مستوى أبعاد الخيار الاستراتيجي و كذلك على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي.

1-1-4 عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث حول

الخيار الاستراتيجي

يشير الجدول رقم (14) التالي إلى التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث حول الخيار الاستراتيجي، إذ يتضمن الجدول النسب المئوية لإجابات عينة البحث ، و الأوساط الحسابية الموزونة لمتغيرات و فقرات الخيار الاستراتيجي بهدف تحديد مستوى الإجابة لكل منها، و الانحرافات المعيارية

لغرض تشخيص مديات تشتت قيم المتغيرات و الفقرات عن أوساطها الحسابية ، و معاملات الاختلاف لغرض معرفة تجانس الفقرات و المتغيرات وفقا لاتجاهات استجابات عينة البحث.

و يتضح من الجدول رقم (14) عن ميل الخيار الاستراتيجي بشكل عام من وجهة نظر عينة البحث في الصناعات النسيجية قيد الدراسة، بوسط حسابي موزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، بلغ (3.6) و بانحراف معياري قدره (0.73) معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات عينة البحث و بمعامل اختلاف بلغ (20.28 %). و تشير هذه النتائج إلى وضوح متغيرات الخيار الاستراتيجي لعينة المبحوثين في قطاع الصناعات النسيجية مجتمع البحث و اهتمام الشركات المذكورة بالخيارات المتعددة للخيار الاستراتيجي.

كما و يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (14) ما يأتي:

أ. هناك انخفاض في الوسط الحسابي الموزون العام لبعد (خيارات النمو) حيث بلغ (2.70) و بانحراف معياري عام (0.56) و معامل اختلاف قدره (20.74 %)، إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اقل من الوسط الفرضي (3) مما يعني بان عينة المبحوثين لديهم رؤية واضحة حول عدم تأييدهم (عدم اتفاقهم) حول فقرات بعد خيارات النمو. و يعزى سبب ذلك إلى الظروف غير الاعتيادية التي يمر بها البلد، وكذلك ظهور مفاهيم جديدة في الوقت الحاضر كالعولمة وما صاحبها من انفتاح الأسواق وزيادة شدة المنافسة .

وقد حصلت بعض الفقرات على نسب أعلى من البعض الآخر ، إذ حصلت الفقرات (1) ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) التي تقيس (تقوم الشركة بتوسيع أعمالها بالدخول في نشاطات جديدة إلى جانب أعمالها الحالية ، تحاول الشركة دائماً استقطاب وجذب عدد أكبر من الزبائن ، تعمل الشركة على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة الشركات العاملة في نفس الميدان ، تسعى الشركة إلى زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها ، تستخدم الشركة أساليب تسويقية مميزة مقارنة بالشركات المنافسة ، تقوم الشركة بزيادة الإنفاق على البحث والتطوير لتحسين أساليب الإنتاج لمواجهة التحديات من قبل المنافسين) على الترتيب ، على نسب اقل من المعدل (3) ، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات المبحوثين للفقرات الستة أعلاه على الترتيب ((2.69)، (2.55)، (2.63)، (2.70)، (2.68)، (2.95)) و بانحرافات معيارية قدرها ((0.43)، (0.74)، (0.71)، (0.63)، (0.36)، (0.46)) على الترتيب ، وقد اقترنت برؤية واضحة للمبحوثين حول عدم اتفاقهم (عدم تأييدهم) لفقرات بعد خيارات النمو ، وبنسب عدم اتفاق متفاوتة ((56%)، (52%)، (50%)، (48%)، (56%)، (49%) على الترتيب .

وتعد الفقرة (5) أكثر الفقرات تجانساً على مستوى استجابات المبحوثين ، لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (13.43 %).

في حين لم تحصل أي من الفقرات المتعلقة بخيارات النمو ، على نسب أعلى من المعدل (3) ، مما يؤكد عدم تأييد عينة المبحوثين لفقرات بعد خيارات النمو من وجهة نظرهم الشخصية .
 ب. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعد (خيارات الاستقرار) حيث بلغ (3.65) وبانحراف معياري عام قدره (0.76) ومعامل اختلاف قدره (20.82 %) ، إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وهذا يعني بان خيارات الاستقرار تعد واضحة بصورة كبيرة بالنسبة لعينة البحث وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية في قطاع الصناعات النسيجية عينة الدراسة.

وقد تفاوتت النسب بين الفقرات ، إذ حصلت الفقرات (7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12) التي تقيس (تعمل الشركة على تركيز اهتمامها في ردد السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً، تسعى الشركة إلى المحافظة على المستويات الحالية لكلف البحث و التطوير و ضمان استمرار حصتها السوقية ، تتعامل الشركة بحذر مع المنافسين الجدد في السوق، لاتقوم الشركة بتوسيع أنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي، تعتمد الشركة مبدا حسن استخدام الموارد وتخصيصها في المجالات المحددة ، تستمر الشركة في العمل على وفق استراتيجيتها لقله مواردها المالية) على الترتيب، على أعلى النسب، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات عينة البحث للفقرات الست أعلاه على الترتيب ((3.70) ، (3.70) ، (3.43)، (3.20) ، (4.00)، (3.88)) وبانحرافات معيارية قدرها ((0.94)، (0.75)، (0.54)، (0.51)، (0.89)، (0.92)) على الترتيب وتعد الفقرة (9) أكثر الفقرات تجانسا على مستوى استجابة المبحوثين لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (15.74 %) .

و تبين أن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث لديهم رؤية واضحة عن فقرات بعد خيارات الاستقرار ، و قد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق (تأييد) متفاوتة حول الفقرات بلغت (75% ، 66% ، 54% ، 50% ، 79% ، 79%) على الترتيب .

في حين لم تحصل أي من الفقرات المتعلقة بخيارات الاستقرار على نسب اقل من المعدل (3) مما يؤكد الرؤية الواضحة حول الفقرات من قبل عينة البحث بحسب وجهة نظرهم الشخصية.
 مما تقدم، تشير المؤشرات المتعلقة باستجابات عينة البحث حول بعد خيارات الاستقرار إلى امتلاك عينة البحث رؤية واضحة عن خيارات الاستقرار في الشركات النسيجية العامة عينة البحث و المتعلقة بعمل الشركات على تركيز اهتمامها في ردد السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً ، و سعيها في المحافظة على مستويات كلف البحث و التطوير و ضمان استمرار حصتها السوقية ، و عن تعامل الشركات بحذر مع المنافسين الجدد في السوق و عدم توسيع الشركات لأنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي، وكذلك اعتماد الشركات مبدا حسن استخدام

الموارد و تخصيصها في مجالات محددة ،و استمرارها في العمل على وفق استراتيجياتها الحالية لقلّة مواردها المالية.

ج. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعده (خيارات التراجع و الانكماش) حيث بلغ (3.16) و بانحراف معياري عام مقداره (0.53) ومعامل اختلاف قدره (16.77 %) إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن خيارات التراجع أو الانكماش تبدو واضحة بشكل كبير بالنسبة لعينة البحث بحسب وجهة نظرهم الشخصية في الشركات النسيجية العامة مجتمع البحث.

وقد تفاوتت النسب بين الفقرات ، إذ حصلت الفقرات (13 ، 14 ، 17) التي تقيس (تتخلى الشركة عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي، تقلص الشركة بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفا، تخفض الشركة من كلف أعمالها لمواجهة التهديدات البيئية و الخارجية) على الترتيب ، على أعلى النسب، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات عينة البحث للفقرات أعلاه على الترتيب ((3.23)، (3.39)، (3.60)) و بانحرافات معيارية قدرها ((0.48)، (0.56)، (0.71)) على الترتيب ، و تعد الفقرة (13) اكثر الفقرات تجانسا على مستوى استجابات المبحوثين، لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (14.86 %).

وظهر أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث لديهم رؤية واضحة عن الفقرات (13 ، 14 ، 17) المتعلقة ببعدها خيارات التراجع أو الانكماش، وقد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق حول ما تتضمنه الفقرات المذكورة بلغت ((46 % (، (53 %)، (65 %)) على الترتيب. وتعد الفقرة (13) اكثر الفقرات تجانسا لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (14.86 %).

في حين حصلت الفقرتان (15 ، 16) اللتان تقيسان (تراجع الشركة عن القيام بعملياتها الحالية و الدخول في ميادين جديدة ، و تقلص الشركة من حجم العمليات الإنتاجية لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها) على الترتيب، على نسب اقل من المعدل، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة للفقرتين أعلاه على الترتيب ((2.81)، (2.78)) و بانحرافات معيارية قدرها ((0.45)، (0.47)) على الترتيب ويدل ذلك على امتلاك عينة البحث رؤية واضحة حول عدم تأييدهم للفقرتين أعلاه ، وقد اقترنت بنسب عدم اتفاق بلغت ((47 %)، (53 %)) على الترتيب.

مما تقدم، تشير المؤشرات المتعلقة باستجابات عينة المبحوثين حول بعد خيارات الاستقرار إلى امتلاك عينة البحث رؤية واضحة عن خيارات التراجع و الانكماش في قطاع الصناعات النسيجية عينة الدراسة و المتعلقة بتخلي الشركة عن بعض أعمالها و تقليصها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفا، كما و تخفض الشركة من كلف أعمالها لمواجهة التهديدات الخارجية وعدم تراجع الشركة

عند القيام بعملياتها الحالية و الدخول في ميادين جديدة ، وعدم تقليص الشركة من حجم العمليات الإنتاجية عندما تجد ضعفا في إدارة أعمالها.

د. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعدها (الخيارات المركبة أو المختلطة) حيث بلغ (3.72) و بانحراف معياري عام قدره (0.84) و معامل اختلاف (22.58 %) إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي (3) و هذا يعني أن الخيارات المركبة أو المختلطة تعد واضحة إلى عينة البحث بشكل كبير بحسب وجهة نظرهم الشخصية في قطاع الصناعات النسيجية عينة الدراسة.

وقد حصلت بعض الفقرات على نسب أعلى من البعض الآخر ، إذ حصلت الفقرات (18 ، 19 ، 20 ، 21) و التي تقيس (تبنى الشركة عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الطرف و الموقف الاستراتيجي،النشاطات المتنوعة لوحدات الأعمال في الشركة تحتم تبني استراتيجيات متنوعة، تقوم الشركة باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للموائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات لتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة يحتم على الشركة معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة) ،على الترتيب،على أعلى النسب، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات عينة البحث حول الفقرات أعلاه على الترتيب ((3.70)،(3.68)،(3.60)،(3.88)) و بانحرافات معيارية قدرها ((0.76)،(0.86)،(0.78)،(0.95)) على الترتيب وتعد الفقرة (18) أكثر الفقرات تجانسا على مستوى استجابات المبحوثين ،لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (20.54 %). وظهر أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات أعلاه اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث لديهم رؤية واضحة عن فقرات بعد الخيارات المركبة أو المختلطة ، و قد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق متفاوتة حول الفقرات بلغت (67% ، 69% ، 66% ، 77%) على الترتيب، في حين لم تحصل أي من الفقرات المتعلقة بالخيارات المركبة أو المختلطة على نسب اقل من المعدل (3) مما يؤكد الرؤية الواضحة حول الفقرات من قبل عينة البحث بحسب وجهة نظرهم الشخصية. مما تقدم ، تشير المؤشرات المتعلقة باستجابات عينة البحث حول بعد الخيارات المركبة أو المختلطة إلى امتلاك عينة البحث رؤية واضحة عن الخيارات في قطاع الصناعات النسيجية مجتمع الدراسة و المتعلقة في تبني القطاع عددا من الإستراتيجيات بتغيير بتغيير الطرف الاستراتيجي وتقوم باعتماد مزيج منها للموائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات ،إضافة إلى إن النشاطات المتنوعة لوحدات الأعمال في الشركة تحتم عليها تبني استراتيجيات متنوعة،من جانب آخر يتحتم على القطاع معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة في حال تأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية.

وللتحقق من التجانس النسبي لكل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي ، استخدم الباحث الوسط الحسابي (X_w) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس لمعرفة الأبعاد التي تأخذ حيزا أكثر من غيرها على مستوى استجابات عينة البحث حول أبعاد الخيار الإستراتيجي، و الجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

يوضح الترتيب النسبي لأبعاد الخيار الاستراتيجي على وفق الوسط الحسابي (X_w)

الترتيب النسبي	معامل الاختلاف C.V.	الانحراف المعياري (SI)	الوسط الحسابي (X_w) الموزون	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
الرابع	20.74%	0.56	2.70	خيارات النمو	الخيار الاستراتيجي
الثاني	20.82%	0.76	3.65	خيارات الاستقرار	
الثالث	16.77%	0.53	3.16	خيارات التراجع أو الانكماش	
الأول	22.58%	0.84	3.72	الخيارات المركبة أو المختلطة	

المصدر: من إعداد الباحث

2-1-4 عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث حول أبعاد الهيكل التنظيمي

يشير الجدول رقم (16) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث حول أبعاد الهيكل التنظيمي ، إذ يتضمن الجدول النسب المئوية و الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف.

و يتضح من الجدول رقم (16) ميل أبعاد الهيكل التنظيمي بشكل عام من وجهة نظر عينة البحث في قطاع الصناعات النسيجية مجتمع الدراسة ، بوسط حسابي موزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، بلغ (3.36) و بانحراف معياري قدره (0.64) و بمعامل اختلاف قدره (19.5%) ، وتشير هذه النتائج إلى وضوح أبعاد الهيكل التنظيمي لعينة البحث في قطاع الصناعات النسيجية العامة مجتمع الدراسة.

و يتضح أيضا من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (16) ما يأتي:

1. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعدها (المركزية) حيث بلغ (3.44) و بانحراف معياري عام قدره (0.65) و بمعامل اختلاف قدره (18.90%) ، إذ نجد الوسط الحسابي

الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني إن بعد المركزية يبدو واضحا بشكل كبير إلى عينة البحث بحسب وجهة نظرهم الشخصية في قطاع الصناعات النسيجية مجتمع الدراسة.

وقد تفاوتت النسب بين الفقرات حيث حصلت الفقرات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على أعلى النسب، إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات المبحوثين للفقرات أعلاه على الترتيب ((3.37)،(3.18)،(3.46)،(3.98)،(3.22)) وبانحرافات معيارية قدرها ((0.68)،(0.55)،(0.64)،(0.88)،(0.49)) على الترتيب وتعد الفقرة (5) أكثر الفقرات تجانسا على مستوى استجابات المبحوثين لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (15.22 %). و ظهر أن الأوساط الحسابية الموزونة لجمع الفقرات هي اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث يمتلكون رؤية واضحة بدرجة كبيرة عن فقرات بعد (المركزية) ، وقد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق متفاوتة حول ما تتضمنه الفقرات بلغت (59% ، 47% ، 58% ، 79% ، 46%) على الترتيب.

في حين لم تحصل أي من الفقرات المتعلقة ببعد المركزية على نسب اقل من المعدل (3) مما يدل على وضوح رؤية عينة البحث حول فقرات بعد المركزية على وفق وجهة نظرهم الشخصية.

2. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعد (الرسمية) حيث بلغ (3.49) وبانحراف معياري عام قدره (0.67) و معامل اختلاف قدره (19.20%) إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي(3) وهذا يعني إن بعد (الرسمية) يبدو واضحا بشكل كبير إلى عينة البحث على وفق وجهة نظرهم الشخصية في قطاع الصناعات النسيجية مجتمع الدراسة.

وقد تفاوتت النسب بين الفقرات ،حيث حصلت الفقرات (6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11) على أعلى النسب إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات عينة البحث للفقرات أعلاه على الترتيب ((3.37)،(3.80)،(3.18)،(3.30)،(3.48)،(3.83)) وبانحرافات معيارية قدرها ((0.63)،(0.80)،(0.49)،(0.49)،(0.75)،(0.86)) على الترتيب.وتعد الفقرة (9)أكثر الفقرات تجانسا على مستوى استجابات المبحوثين لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (14.85 %).

وظهر أن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث لديهم رؤية واضحة عن فقرات بعد الرسمية بدرجة كبيرة ، وقد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق متفاوتة حول ما تتضمنه الفقرات بلغت (56% ، 73% ، 48% ، 50% ، 62% ، 73%) على الترتيب، في حين لم تحصل أي من فقرات بعد الرسمية على

نسب اقل من المعدل (3) مما يدل على وضوح رؤية عينة البحث بخصوص فقرات بعد (الرسمية) على وفق وجهة نظرهم الشخصية.

3. هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لبعده (التعقيد الهيكلي) حيث بلغ (3.16) وبانحراف معياري عام قدره (0.61) و معامل اختلاف قدره (19.30 %) إذ نجد الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني إن بعد (التعقيد الهيكلي) يبدو واضحا بصورة كبيرة إلى عينة البحث على وفق وجهة نظرهم الشخصية في قطاع الصناعات النسيجية عينة الدراسة.

وقد تفاوتت النسب بين الفقرات حيث حصلت الفقرات (12 ، 13 ، 14) على أعلى النسب إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لاستجابات عينة البحث للفقرات المذكورة على الترتيب ((3.22)، (3.81)، (3.18)) وبانحرافات معيارية قدرها ((0.67)، (1.01)، (0.58)) على الترتيب. وظهر أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات الثلاثة هي اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن عينة البحث يمتلكون رؤية واضحة عن الفقرات الثلاث بدرجة كبيرة وقد اقترنت هذه الرؤية بنسب اتفاق متفاوتة حول الفقرات بلغت ((53 %، 79 %، 48 %)) على الترتيب.

في حين حصلت الفقرتان (15 ، 16) من فقرات بعد التعقيد الهيكلي على نسب اقل من المعدل إذ بلغت الأوساط الحسابية الموزونة للفقرتين أعلاه ((2.73)، (2.84)) على الترتيب وبانحرافات معيارية قدرها ((0.41)، (0.39)) على الترتيب، ويدل ذلك على امتلاك عينة البحث رؤية واضحة حول عدم تأييدهم للفقرتين أعلاه، وقد اقترنت هذه الرؤية بنسب عدم اتفاق بلغت (51 % ، 50 %) على الترتيب. وتعد الفقرة (16) اكثر الفقرات تجانسا ،على مستوى استجابات المبحوثين، لحصولها على اقل معامل اختلاف بلغ (13.73 %).

وللتحقق من التجانس النسبي لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي ، استخدم الباحث الوسط الحسابي (X_w) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس ، بهدف الوقوف على الأبعاد التي تأخذ حيزا أكثر من غيرها على مستوى استجابات عينة البحث حول أبعاد الهيكل التنظيمي، و الجدول رقم (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

يوضح الترتيب النسبي لأبعاد الهيكل التنظيمي على وفق الوسط الحسابي (X_w)

الترتيب النسبي	معامل الاختلاف C.V.	الانحراف المعياري (S_I)	الوسط الحسابي (X_w) الموزون	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
الثاني	18.90 %	0.65	3.44	المركزية	الهيكل التنظيمي
الأول	19.20 %	0.67	3.49	الرسمية	
الثالث	19.30 %	0.61	3.16	التعقيد الهيكلي	

المصدر : من إعداد الباحث

4-2 المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات

الدراسة

يشتمل هذا المبحث على قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضيات الارتباط الرئيسية الثلاث وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ل(بيرسون) ، بعد ذلك تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار الإحصائي (t).

وفيما يأتي شرحاً مفصلاً لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، و اختبار معنوية معاملات الارتباط بالفرضيات الرئيسية الثلاث، و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

1-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقة الارتباط بين عملية الخيار الاستراتيجي و أبعاد الهيكل التنظيمي

من اجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى و مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها وكما يأتي:

1-1-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد المركزية.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد المركزية.

من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها، قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط الواردة بالجدول (18) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي (X) و بعد المركزية (Y_1).

و الجدول رقم (18) يشير إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين الخيار الاستراتيجي (X) وبعد المركزية (Y_1) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (18)

يوضح علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي وبعد المركزية ، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية*		قيمة (t) المحسوبة	بعد المركزية (Y_1)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(%1)	(%5)			
4.541	2.353	8.120	** 0.978	الخيار الاستراتيجي (X)
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%)		النتيجة (القرار)
%99	%95			

*تعني بان معامل الارتباط معنوي عند المستوى (5%).

**تعني بان معامل الارتباط معنوي عند المستوى (1%).

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال الجداول النهائية الواردة بالجدول (18) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين عملية الخيار الإستراتيجي (X) وبعد المركزية (Y₁) و البالغة (8.120) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H₀) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جدا بين الخيار الاستراتيجي (X) و بعد المركزية (Y₁) و ذات دلالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناء على ما تقدم،تأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الارتباط.

وتأسيسا على النتائج أعلاه ، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و بعد المركزية ، بان الخيار الاستراتيجي تعد عملية مركزية في قطاع الصناعات النسيجية العامة عينة الدراسة و هذا ما يؤكد الحقيقة القائمة على إن الخيارات الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة هي بحد ذاتها عملية مركزية.

2-1-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم(H₀):عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد الرسمية.

فرضية الوجود(H₁):توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد الرسمية.

يشير الجدول رقم (19) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين الخيار الاستراتيجي (X) وبعد الرسمية (Y₂) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين .

الجدول (19)

يوضح علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي وبعد الرسمية، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية*		قيمة (t) المحسوبة	بعد الرسمية (Y ₂)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(1%)	(5%)			
4.541	2.353	10.242	0.986 **	الخيار الاستراتيجي (X)
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجب وقوية جدا بين المتغيرين و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%)		النتيجة (القرار)
99%	95%			

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

* تم استخراج قيمة (t) الجدولية من جداول (t) اعتمادا على عدد المشاهدات (n=5) و مستوى المعنوية (α) إذ إن:
T = (n-2, α) = t (3,5%) = 2.353
= t (3,1%) = 4.541

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول (19) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الخيار الإستراتيجي (X) وبعد الرسمية (Y₂) و البالغة (10.242) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H₀) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية بين الخيار الاستراتيجي (X) و بعد الرسمية (Y₂) و ذات دلالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءا على النتيجة أعلاه،تأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الارتباط.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و بعد الرسمية ، بان الخيار الاستراتيجي عبارة عن إجراءات رسمية يمكن من خلالها تحديد الأدوار و النشاطات التي ينبغي ممارستها من قبل الأفراد العاملين في قطاع الصناعات النسيجية العامة عينة الدراسة .

4-2-1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم(H₀):عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي.
فرضية الوجود(H₁):توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي.
يشير الجدول رقم (20) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين الخيار الاستراتيجي (X) وبعد التعقيد الهيكلي (Y₃) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (20)

يوضح علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	بعد التعقيد الهيكلي (Y ₃)	المتغير المعتمد
(1%)	(5%)			المتغير المستقل
4.541	2.353	3.381	0.890	الخيار الاستراتيجي (X)
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)		النتيجة (القرار)
99%	95%			

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال الجداول النهائية الواردة بالجدول (20) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الخيار الإستراتيجي (X) وبعد التعقيد الهيكلي (Y₃) و البالغة (3.381) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (5%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H₀)

وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية بين الخيار الاستراتيجي (X) و بعد التعقيد الهيكلي (Y₃) و ذات دلالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى المعنوية (5%) أي بدرجة ثقة قدرها (95%).

و النتيجة أعلاه تشير إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الارتباط.

وبناء على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة بين الخيار الاستراتيجي و بعد التعقيد الهيكلي ، هو انه كلما كان الهيكل التنظيمي معقدا ، تعقدت الخيار الاستراتيجي تبعاً لذلك في قطاع الصناعات النسيجية العامة عينة الدراسة، و العكس صحيح.

و تأسيساً على ما تقدم من نتائج، و بعد الانتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الارتباط ، تأكد للباحث صحة و ثبوت الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي و كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي).

2-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي

من اجل إعطاء قرار دقيق بشأن قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الارتباط التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي)، ارتأى الباحث اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين :

فرضية العدم (H₀): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي.

فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي.

يشير الجدول رقم (21) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين الخيار الاستراتيجي (X) و نمط التعقيد الهيكلي (Y) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (21)

يوضح علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي ونمط الهيكل التنظيمي، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	نمط الهيكل التنظيمي (Y)	المتغير المعتمد
(%)	(%)			المتغير المستقل
4.541	2.353	6.472	**0.966	الخيار الاستراتيجي (X)
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%)		النتيجة (القرار)
99%	95%			

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال الجداول النهائية الواردة بالجدول (21) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الخيار الإستراتيجي (X) ونمط الهيكل التنظيمي (Y) و البالغة (6.472) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H₀) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية بين الخيار الاستراتيجي (X) ونمط الهيكل التنظيمي وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

و بناءا على ما تقدم من نتائج، تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات الارتباط، و بالتالي قبولها، و مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي).

و تأسيسا على النتائج الآفة الذكر، يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة و القوية جدا بين الخيار الاستراتيجي و نمط الهيكل التنظيمي ، هو صحة علاقات الارتباط بين الخيار الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، على اعتبار إن النمط السائد هو النمط الآلي الذي يتميز بارتفاع درجة أبعاد الهيكل المتمثلة ب (المركزية، الرسمية، و التعقيد الهيكلي).

3-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي و كل من أبعاده

من اجل التوصل إلى قرار بشأن قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الارتباط و مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، و كالآتي:

1-3-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى المركزية فيه.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى المركزية فيه.

يشير الجدول رقم (22) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى المركزية فيه (Y_1) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (22)

يوضح علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى المركزية فيه، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	بعد المركزية	المتغير (Y_1)
(%1)	(%5)			المتغير (Y)
4.541	2.353	27.345	0.998**	نمط الهيكل التنظيمي
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (%1)		النتيجة (القرار)
%99	%95			

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول (22) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى المركزية فيه (Y_1) و البالغة (27.345) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (%1) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جدا بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى المركزية فيه (Y_1) وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (%1) أي بدرجة ثقة قدرها (%99).

و بناءا على ما تقدم من نتائج، تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الارتباط.

2-3-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى الرسمية فيه.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى الرسمية فيه.

يشير الجدول رقم (23) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى الرسمية فيه (Y_2) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (23)

يوضح علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى الرسمية فيه، مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	بعد الرسمية	المتغير (Y_2)
(%)	(.5%)			المتغير (Y)
4.541	2.353	17.255	**0.995	نمط الهيكل التنظيمي
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين		النتيجة (القرار)
%.99	%.95	و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%)		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول (23) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى الرسمية فيه (Y_2) و البالغة (17.255) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جدا بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى الرسمية فيه (Y_2) وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

و تأسيسا على ما تقدم ، تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الارتباط.

3-3-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى التعقيد الهيكلي فيه.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى التعقيد الهيكلي فيه.

يشير الجدول رقم (24) إلى قيمة معامل الارتباط البسيط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى التعقيد فيه (Y_3) مع قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين.

الجدول (24)

يوضح علاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى التعقيد الهيكلي فيه مع قيمة (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	بعد التعقيد الهيكلي	المتغير (Y_3)
(%1)	(%5)			المتغير (Y)
4.541	2.353	7.763	**0.976	نمط الهيكل التنظيمي
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (%1)		النتيجة (القرار)
%99	%95			

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (24) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى التعقيد الهيكلي فيه (Y_3) و البالغة (7.763) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (%1) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جدا بين نمط الهيكل التنظيمي (Y) ومستوى التعقيد الهيكلي فيه (Y_3) وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (%1) أي بدرجة ثقة قدرها (%99).

والنتيجة أعلاه تؤكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الارتباط.

و بناء على ما تقدم من نتائج، و بعد الانتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الارتباط، تأكد للباحث صحة و ثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده).

3-4 المبحث الثالث: قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي و نمطه

ينطوي هذا المبحث على قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي ونمطه التي تضمنتها الفرضيتان الرئيسيتان من فرضيات التأثير ، وما ينبثق عنهما من فرضيات فرعية ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض (نموذج الانحدار الخطي البسيط) الذي بموجبه يتم تحديد تأثير الخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي و نمطه، من جانب آخر، تم استخدام معامل التفسير (R^2) الذي يستخدم لقياس نسبة تفسير الخيار الاستراتيجي للتغيرات التي تطرأ في أبعاد الهيكل التنظيمي و نمطه.

و إليكم في ما يأتي شرحا مفصلا لفرضيات التأثير وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية:

1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بقياس تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي

من اجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير ومفادها (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها و كالآتي:

1-1-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد المركزية (Y_1).

فرضية الوجود (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد المركزية (Y_1).

يشير الجدول رقم (25) التالي إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في بعد المركزية (Y_1).

الجدول (25)

يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المركزية (Y_1)

معامل التفسير R^2	قيمة (F) ** الجدولية F(1,3,1%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) * الجدولية t(1,5%)	X	Constant	المتغير المستقل (الخيار لاستراتيجي)
				β_1	β_0	المتغير المعتمد
0.957	34.1	66.751	6.314	0.924.	2.776	المركزية (Y_1)
				8.170	0.220	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (25) ماياتي:

1. إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل المتمثل بالخيار الاستراتيجي (X) البالغة (8.17) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (6.314) مما يدل على ثبوت معنوية معامل انحدار الخيار الاستراتيجي ($\beta_1=0.924$) عند مستوى المعنوية (5%) أي بدرجة ثقة قدرها (95%).

2. تبين أيضا إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المركزية (Y_1) البالغة (66.751) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (34.1) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، وبالتالي يكون الخيار الاستراتيجي (X) ذات تأثير عال جدا في بعد المركزية (Y_1). ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

3. يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.957) إن الخيار الاستراتيجي (X) قادرة على تفسير ما نسبته (95.7%) من التغيرات التي تطرأ على بعد المركزية (Y_1) ، أما النسبة المتبقية البالغة (4.3%) ، فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. و بناءا على النتائج المتقدمة ، تؤكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير.

2-1-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم حساب قيمة (t) الجدولية اعتمادا على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج ($K=2$) ومستوى المعنوية ($\alpha=5\%$) إذ إن :
 $t=(k-1, \alpha)=t(1,5\%)=6.314$

** تم احتساب قيمة (F) الجدولية اعتمادا على درجتَي حرية البسط (V_1) و المقام (V_2) و مستوى المعنوية ($\alpha=1\%$) إذ إن
 $F(V_1, V_2, \alpha)=F(1,3,1\%)=34.1$

فرضية العدم (H_0): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد الرسمية (Y_2).

فرضية الوجود (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد الرسمية (Y_2).

يشير الجدول رقم (26) التالي إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في بعد الرسمية (Y_2).

الجدول (26)

يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده الرسمية (Y_2)

معامل التفسير R^2	قيمة (F) الجدولية F(1,3,1%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية t(1,5%)	X	Constant	المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي)
				β_1	β_0	المتغير المعتمد
0.972	34.1	103.146	6.314	0.981	-1,117	الرسمية (Y_2)
				10,156	-0,104	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (26) ماياتي:

1. إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار الخيار الاستراتيجي (X) البالغة (10.156) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (6.314) مما يدل على ثبوت معنوية معامل انحدار الخيار الاستراتيجي ($\beta_1=0.981$) عند مستوى المعنوية (5%) أي بدرجة ثقة قدرها (95%).

2. تبين أيضا إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده الرسمية (Y_2) البالغة (103.146) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (34.1) عند مستوى المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، وبالتالي يكون الخيار الاستراتيجي (X) ذات تأثير عال جدا في بعد الرسمية (Y_2). ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

3. يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.972) بان الخيار الاستراتيجي (X) قادرة على تفسير ما نسبته (97.2 %) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرسمية (Y_2) ، أما النسبة المتبقية البالغة (2.8 %) ، فإنها تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج. و بناء على ما تقدم من نتائج ، تؤكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير.

3-1-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H_0):عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد التعقيد الهيكلي (Y_3).
فرضية الوجود (H_1):يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في بعد التعقيد الهيكلي (Y_3).
يشير الجدول رقم (27) التالي إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في بعد التعقيد الهيكلي (Y_3).

الجدول (27)

يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده التعقيد الهيكلي (Y_3)

معامل التفسير R^2	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,5\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,10\%)$	X	Constant	المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي)
				β_1	β_0	المتغير المعتمد
0.792	10.1	11.422	3.078	0.792	7,407	التعقيد الهيكلي (Y_3)
				3,380	0,283	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (27) ما يأتي:

1. إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار الخيار الاستراتيجي (X) البالغة (3.38) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (3.078) مما يدل على ثبوت معنوية معامل انحدار الخيار الاستراتيجي ($\beta_1=0.792$) عند مستوى المعنوية (10%) أي بدرجة ثقة قدرها (90%).
2. تبين أيضاً إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده التعقيد الهيكلي (Y_3) البالغة (11.422) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى المعنوية (5)

٪) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، وبالتالي يكون الخيار الاستراتيجي (X) ذات تأثير عال في بعد التعقيد الهيكلي (Y_3). ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5 ٪) أي بدرجة ثقة قدرها (95 ٪) .

3. يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.792) بان الخيار الاستراتيجي (X) قادرة على تفسير ما نسبته (79.2 ٪) من التغيرات التي تطرا على بعد التعقيد الهيكلي (Y_3) ، أما النسبة المتبقية البالغة (20.8 ٪) ، فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج .

و بناءا على النتائج المتقدمة ، تأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير .

وتأسيسا على ما تقدم ، وبعد الانتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي) تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير .

وأخيرا يوضح الجدول رقم (28) ترتيب القوة التأثيرية للخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، على وفق معامل انحدار الخيار الاستراتيجي (β) وقيمة معامل التفسير (R^2).

الجدول (28)

يوضح ترتيب قوة تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	لمتغيرات المعتمدة	معامل الانحدار β	معامل التفسير R_2	ترتيب القوة التأثيرية
الخيار الاستراتيجي	المركزية	0.924	0.957	الثاني
	الرسمية	0.981	0.972	الأول
	التعقيد الهيكلي	0.792	0.792	الثالث

المصدر: إعداد الباحث

4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بقياس اثر الخيار الاستراتيجي في

نمط الهيكل التنظيمي

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير و مفادها(هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي)، ارتأى الباحث اختبار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي (Y).

فرضية الوجود (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي (Y).

يشير الجدول رقم (29) التالي إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس تأثير الخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي (Y).

الجدول (29)

يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط الهيكل التنظيمي (Y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,5\%)$	X	Constant	المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي)
				β_1	β_0	المتغير المعتمد
0.933	34.1	41.459	6.314	0.902	2.864	نمط الهيكل التنظيمي (Y)
				6.439	0.183	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول رقم (29) ما يأتي:

1. إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار الخيار الاستراتيجي (X) البالغة (6.439) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (6.314) عند مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبوت معنوية معامل انحدار الخيار الاستراتيجي ($\beta_1=0.902$) عند مستوى المعنوية (5%) أي بدرجة ثقة قدرها (95%).

2. وتبين أيضاً، إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط الهيكل التنظيمي (Y) البالغة (41.459) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (34.1) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، وبالتالي يكون الخيار الاستراتيجي (X) ذات تأثير عال جداً في نمط الهيكل التنظيمي (Y). ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

3. يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.933) بان الخيار الاستراتيجي (X) قادرة على تفسير ما نسبته (93.3%) من التغيرات التي تطرأ على نمط الهيكل التنظيمي

(Y) ، أما النسبة المتبقية البالغة (6.7%) ، فإنها تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار.

و بناء على ما تقدم من نتائج، فإن القوة التأثيرية العالية جدا للخيار الاستراتيجي (X) في نمط الهيكل التنظيمي (Y) جاءت تعزيزا لعلاقة الارتباط العالية بين الخيار الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي ،من جهة،وجاءت أيضا لتؤكد قوة تأثير الخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي بوصفها المكونات الأساسية لنمط الهيكل ،من جهة ثانية.

وتأسيسا على ما تقدم ، تأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير التي مفادها(هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي).

الجدول (14)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول أبعاد الخيار الاستراتيجي

ت	الفقرات	توزيع استجابات عينة المبحوثين													
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المجموع	المؤشرات الإحصائية		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
معامل الاختلاف C.V.	الانحراف المعياري S_i	الوسط الحسابي الموزون X_{ii}													
1.	تقوم الشركة بتوسيع أعمالها بالدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية	30	25%	18	15%	5	4%	19	16%	48	40%	120	2.69	0.43	15.99%
2.	تحاول الشركة دائماً استقطاب وجذب عدد أكبر من الزبائن	4	3%	54	45%	0	0%	8	7%	54	45%	120	2.55	0.74	29.02%
3.	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة الشركات العاملة في نفس الميدان	6	5%	53	44%	1	1%	10	8%	50	42%	120	2.63	0.71	27.00%
4.	تسعى الشركة إلى زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها	6	5%	50	42%	6	5%	18	15%	40	33%	120	2.70	0.63	23.33%
5.	تستخدم الشركة أساليب تسويقية مميزة مقارنة بالشركات المنافسة	20	17%	29	24%	3	3%	28	23%	40	33%	120	2.68	0.36	13.43%
6.	تقوم الشركة بزيادة الإنفاق على البحث و التطوير لتحسين أساليب الإنتاج لمواجهة التحديات من قبل المنافسين	30	25%	26	22%	5	4%	26	22%	33	27%	120	2.95	0.46	15.59%
أولاً	خيارات النمو	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
7.	تعمل الشركة على تركيز اهتمامها في ردف السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً	20	17%	70	58%	7	5%	20	17%	3	3%	120	3.70	0.94	25.41%
8.	تسعى الشركة إلى المحافظة على المستويات الحالية لكلف البحث والتطوير و ضمان استقرار حصتها السوقية	22	18%	58	48%	24	20%	14	12%	2	2%	120	3.70	0.75	20.27%
9.	تتعامل الشركة بحذر مع المنافسين الجدد في السوق	20	17%	45	37%	24	20%	29	24%	2	2%	120	3.43	0.54	15.74%
10.	لا تقوم الشركة بتوسيع أنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي	16	13%	44	37%	17	14%	34	28%	9	8%	120	3.20	0.51	15.94%
11.	تعتمد الشركة مبدأ حسن استخدام المورد و تخصيصها في المجالات المحدودة	40	33%	56	46%	9	8%	14	12%	1	1%	120	4.00	0.89	22.25%
12.	تستمر الشركة في العمل على وفق استراتيجيتها الحالية لقلّة مواردها المالية	29	24%	66	66%	9	8%	13	10%	3	3%	120	3.88	0.92	23.71%

ثانياً	خيارات الاستقرار	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
13	تتخلى الشركة عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي	14	% 12	41	% 34	29	% 24	31	% 26	5	% 4	120	3.23	0.48	%20.82
14	تقلص الشركة بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفاً	17	% 14	47	% 39	26	% 22	26	% 22	4	% 3	120	3.39	0.56	%16.52
15	تتراجع الشركة عن القيام بعملياتها الحالية و الدخول في ميادين جديدة	3	% 2	32	% 27	29	% 24	51	% 43	5	% 4	120	2.81	0.45	%16.01
16	تقلص الشركة من حجم العمليات الإنتاجية لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها	6	% 5	36	% 30	14	% 12	53	% 44	11	% 9	120	2.78	0.47	%16.91
17	تخفض الشركة من كلف أعمالها لمواجهة التهديدات البيئية الخارجية	23	% 19	55	%46	19	% 16	17	% 14	6	% 5	120	3.60	0.71	%19.72
ثالثاً	خيارات التراجع والانكماش	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
18	تتبنى الشركة عددا من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الطرف الاستراتيجي	21	% 18	59	% 49	25	% 21	13	% 11	2	% 1	120	3.70	0.76	%20.54
19	النشاطات المتنوعة لوحدات الأعمال في الشركة تحتم تبني استراتيجيات متنوعة	17	% 14	66	% 55	18	% 15	19	% 16	0	% 0	120	3.68	0.86	%23.37
20	تقوم الشركة باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للموائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات	18	% 15	61	% 51	19	% 16	19	% 16	3	% 2	120	3.60	0.78	%21.67
21	تتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة تحتم على الشركة معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة	21	%18	71	% 59	20	% 17	8	% 6	0	% 0	120	3.88	0.95	%24.48
رابعاً	الخيارات المركبة	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
*	الخيار الاستراتيجي												3.60	0.73	%20.28

المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

الجدول (16)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	توزيع استجابات عينة المبحوثين													
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المجموع	المؤشرات الإحصائية		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
معامل الاختلاف C.V.	الانحراف المعياري Si	الوسط الحسابي الموزون Xw													
.1	أتمتع بصلاحيات كافية لتنفيذ مهام وظيفتي بشكل كامل	15	13%	55	46%	14	11%	31	26%	5	4%	120	3.37	0.68	20.18%
.2	اشعر إن العاملين في الشركة يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ المهام المكلفين بها	11	9%	46	38%	20	17%	40	33%	3	3%	120	3.18	0.55	17.30%
.3	غالباً ما يتخذ الرئيس المباشر قرارات هي من صميم عملي	18	15%	52	43%	22	18%	23	19%	5	4%	120	3.46	0.64	18.50%
.4	اطلع رئيسي على ما أنوي القيام به و لا أقوم بأي عمل أو إجراء إلا إذا وافق على ذلك	35	29%	60	50%	14	11%	9	8%	2	2%	120	3.98	0.88	22.11%
.5	إن أسلوب تنفيذ مهام عملي أمر متروك لي بصورة كاملة	13	11%	42	35%	31	26%	26	22%	8	6%	120	3.22	0.49	15.22%
أولاً	المركزية	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
.6	تحتفظ الشركة بعدد من السياسات و القواعد و إجراءات العمل المكتوبة بإمكان أي من العاملين الاطلاع عليها	15	13%	52	43%	20	17%	28	23%	5	4%	120	3.37	0.63	18.69%
.7	يوجد في الشركة توصيف وظيفي كامل لجميع العناوين الوظيفية	31	26%	57	47%	13	11%	15	13%	4	3%	120	3.80	0.80	21.05%
.8	هناك برنامج توجيهي تقدم من خلاله الشركة ما يحتاج الموظف إلى معرفته عن العمل الجديد و طبيعته	15	13%	42	35%	18	15%	39	32%	6	5%	120	3.18	0.49	15.41%
.9	تحتفظ الشركة بسجل عام يثبت فيه أداء جميع العاملين	18	15%	42	35%	24	20%	30	25%	6	5%	120	3.30	0.49	14.85%

10	أستطيع أن أعمل وفق إجراءات رسمية دون الرجوع إلى زملائي في العمل داخل الشركة	16	% 13	59	% 49	15	% 13	26	% 22	4	% 3	120	3.48	0.75	%21.55
11	معظم العاملين في الشركة يتبعون الإجراءات الخاصة بتنفيذ الأعمال المكلفين بها من دون تعرف منهم	24	% 20	64	% 53	22	% 18	7	% 6	3	% 3	120	3.83	0.86	%22.45
ثانياً	الرسمية	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
12	يتصف عمل الشركة بطول سلسلة المرجع	11	% 9	53	%44	12	% 10	39	% 33	5	% 4	120	3.22	0.67	%20.81
13	إن قيام أي من العاملين بأداء عمل زميله يتطلب تدريبه لتجاوز الصعوبات و أداء العمل بالشكل المطلوب	21	% 18	74	%61	7	% 6	17	% 14	1	% 1	120	3.81	1.01	%26.51
14	تتسم الشركة بكثرة عدد المستويات الإدارية	9	% 8	48	%40	24	% 20	34	% 28	5	% 4	120	3.18	0.58	%18.24
15	تواجه الإدارة صعوبات في التنسيق و السيطرة على قرارات أقسام الشركة	6	% 5	34	% 28	18	% 15	46	% 38	16	% 13	120	2.73	0.41	%15.02
16	هناك درجة عالية من التداخل و الازدواجية في الأعمال و الوظائف	10	% 8	33	% 28	17	% 1	48	% 40	12	% 10	120	2.84	0.39	%13.73
ثالثاً	التعقيد الهيكلي	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
*	الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري العام و معامل الاختلاف													
													3.36	0.64	%19.05

المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

والمقترحات

يسعى هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها هذه الدراسة بالاعتماد على المناقشات والتحليلات التي تناولتها الدراسة بالاستفادة من نتائج المعادلات والأساليب الإحصائية المختلفة لأجل الخروج بتوصيات نظرية وعملية وميدانية وكذلك اقتراح التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات وتقديمها في إطار يخدم الدارسين والباحثين مستقبلاً بالإضافة إلى استفادة المنظمة عينة الدراسة في تعزيز مسيرتها بشكل فعال في تحقيق أهدافها وغايتها وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات التي تمت دراستها ولذلك فإن هذا الفصل يشمل المباحث الآتية :

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

5-1 المبحث الأول : الاستنتاجات

5-1-1 الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة النظرية

1. يمارس الخيار الاستراتيجي بشكل معتدل في عملية اتخاذ القرارات باختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ويكون على ثلاثة مستويات هي المستوى الكلي للشركة و مستوى الأعمال و مستوى الوظائف و إن الخيارات الاستراتيجية على المستوى العام للشركة تضم أربعة خيارات: الاستقرار ، التوسع ، الانكماش، و المختلط. و يكون الخيار الأخير خليطاً بين اثنين أو أكثر من هذه الخيارات. تتجه هذه الخيارات نحو ثلاثة مسارات أو قنوات تتضمن ، المنتج ، الوظائف و الأنشطة.
2. أشارت العديد من المراجع المتخصصة إلى تباين الباحثين حول ماهية الهيكل التنظيمي و مفهومه كما إن هذا المفهوم اختلف باختلاف المدارس التنظيمية المتعاقبة بالإضافة إلى ذلك فإن هناك تداخلاً لهذا المفهوم مع بعض المصطلحات و المفاهيم الأخرى ذات الصلة مثل التصميم التنظيمي، الخارطة التنظيمية الخ ، وغير هذا و ذاك فإن عدداً من المختصين في مجال الأدب التنظيمي اختلفوا في إطلاق تسمية موحدة حول هذا الموضوع (Organizational Structure) منها " الهيكل ، المحتوى ، البناء ، التركيب " التنظيمي .
3. أظهرت الأدبيات النظرية أيضاً تباين الكتاب في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ، و على الرغم من وجود هذا الاختلاف حول أبعاد الهيكل التنظيمي إلا أن هناك اتفاقاً بين العديد من الباحثين في تناول الأبعاد الهيكلية تلك التي تعبر عن خيارات المنظمة الاستراتيجية و سياساتها و أنشطتها للفائدة المترتبة على ذلك كونها تحدد صيغ و أسلوب بناء التنظيم الداخلي للمنظمة و على اختلافها فقد اهتم عدد من الباحثين بأبعاد المركزية ، الرسمية ، التعقيد فهي الأكثر شيوعاً بالإضافة إلى إنها تتضمن بقية الأبعاد ، و أن الأبعاد الأخرى للهيكل لا يمكن جمعها إلا بهذه الأبعاد.
4. إن أبعاد الهيكل التنظيمي ماهي الاسماء معبرة عن نمطيه الآلي أو العضوي.
5. يقع الخيار الاستراتيجي في قلب عملية الإدارة الاستراتيجية و هذا أمر واضح في أدبياتها و يعد الخطوة الأكثر صعوبة فيها. و بسبب اختلاف مداخل دراسته فقد تعددت المفاهيم الخاصة به و ينطوي على ثلاث عمليات متتابعة هي توليد البدائل الاستراتيجية و تقويمها ثم انتقاء البديل المناسب.

6. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا إن معظمهم اجمع على إن هناك ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية وهذه المستويات هي: الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي للمنظمة، والخيار الاستراتيجي في مستوى وحدات الأعمال، والخيار الاستراتيجي في المستوى الوظيفي.

2-1-5 الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي (الميداني)

لقد أظهر البحث الميداني عدداً من الاستنتاجات المهمة هي:

1. تبين للباحث من خلال الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي أن الخيارات المركبة أو المختلطة احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.72) ، أما بالنسبة إلى خيارات النمو ، خيارات الاستقرار ، وخيارات الانكماش (فقد احتلت المراتب (الرابع ، الثاني ، الثالث) على الترتيب بوسط حسابي بلغ (3.16 ، 3.65 ، 2.70) على الترتيب.
2. تبين للباحث من خلال الوسط الحسابي لأبعاد الهيكل التنظيمي أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.49) أما بالنسبة إلى (المركزية ، التعقيد الهيكلي) فقد احتلت المراتب (الثانية ، الثالثة) على الترتيب بوسط حسابي (3.44 ، 3.16) على الترتيب.
3. ثبوت وجود علاقات ارتباط قوية و ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التي يمكن توضيحها كالآتي:
أولاً : تأكد للباحث صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقة الارتباط بين عملية الخيار الاستراتيجي و كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي و كذلك عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية للفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:-
أ. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية الخيار الاستراتيجي و مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي عند مستوى المعنوية (1 %).
ب. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية الخيار الاستراتيجي و مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي عند مستوى المعنوية (1 %) .

- ج. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية الخيار الاستراتيجي و مستوى التعقيد الهيكلي عند مستوى المعنوية (5%).
- ثانياً: تأكد للباحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية الخيار الاستراتيجي ونمط الهيكل التنظيمي عند مستوى المعنوية (1%).
- ثالثاً: تأكد للباحث صحة الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين نمط الهيكل التنظيمي و كل بعد من أبعاده ، وكذلك عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للفرضيات الفرعية المنبثقة عنها و كالاتي:
- أ. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى المركزية فيه عند مستوى المعنوية (1%).
- ب. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و مستوى الرسمية فيه عند مستوى المعنوية (1%).
- ج. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط الهيكل التنظيمي و درجة التعقيد الهيكلي فيه عند مستوى المعنوية (1%).
4. ثبوت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات البحث و كالاتي:
- أولاً: تأكد للباحث صحة الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير و المتعلقة بوجود تأثير للخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، و كالاتي:
- أ. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى المركزية عند المستوى المعنوية (1%).
- ب. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى الرسمية عند المستوى المعنوية (1%).
- ج. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في درجة التعقيد الهيكلي عند المستوى المعنوية (5%).
- ثانياً: تأكد للباحث صحة الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير إذ تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي عند مستوى المعنوية (1%).
5. تبين إن القوة التأثيرية للخيار الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي كان ترتيبها الأولى على مستوى الرسمية وقد احتلت القوة التأثيرية للخيار الاستراتيجي في كل من (المركزية، التعقيد الهيكلي) الترتيبين (الثاني، الثالث) على الترتيب.

5-2 البحث الثاني: التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة المستندة على دراسة و تتبع قطاع الصناعات النسيجية و بالاعتماد على المصادر العلمية التي تدعم إتباع الخطوات العلمية في الوصول إلى الخيار الاستراتيجي بالاعتماد على الهيكل التنظيمي و كل بعد من أبعاده ، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تجد لها محلا عند الإدارة العليا لمجتمع الدراسة من أجل تطوير القطاع الصناعي بهدف تقوية مركزه التنافسي و تعزيز بقائه في السوق و الارتقاء بدوره الريادي في قيادة التنمية في القطر .

و يتضمن هذا البحث المحاور الآتية:-

5-2-1: التوصيات العامة.

5-2-2 : التوصيات ذات الصلة بالقطاع

5-2-3 : التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

5-2-1 التوصيات العامة

1. ينبغي أن تعيد الصناعات النسيجية النظر في طريقة صياغتها و تنفيذها لخياراتها الاستراتيجية على وفق التغيرات البيئية الحالية و أن تكون مهياً للتعامل مع تلك التغيرات فإذا كانت المحددات للتعامل مع التغيرات البيئية مقبولة في ضوء الظروف السابقة فسوف لن تكون مقبولة مستقبلاً و ينبغي على إدارات الشركات التفكير بالوسائل اللازمة للارتقاء بمستوى الصناعة في العراق من خلال تحقيق الترابط المحكم ما بين بيئتها الخارجية و الذي يجسده خيارها الاستراتيجي.
2. زيادة اهتمام المديرين بموضوع الملاءمة و الموائمة بين الاستراتيجيات المختارة و الهياكل التنظيمية المعدة لخدمتها كلما تطلب الأمر ذلك .
3. ضرورة العمل على تحقيق الاستقرار للقطاع الصناعي (العام و الخاص) من خلال استقرار الأنظمة و القوانين الخاصة بهذا القطاع لتمكين الشركات من تعميق الرؤى باتجاه المستقبل البعيد و اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة الأمد.
4. ضرورة إبراز مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بشكل عام و الخيار الاستراتيجي بشكل خاص في قطاع الصناعات النسيجية عند صياغة قراراتها و تحديد التوجهات المستقبلية و الاستراتيجية الكلية لها.

5. بهدف الحصول على منتوجات تلبي حاجة السوق و تتنافس من خلالها الشركات ، يوصي الباحث بالاعتماد على الاستراتيجيات العامة على المستوى الكلي للمنظمة أولاً لتحديد موقعها سواء أكانت تراجعاً أم استقراراً أو نمواً و من ثم الانتقال إلى الاستراتيجيات الأخرى لتحديد الخيار الاستراتيجي الملائم لنوع الأعمال بعد القيام بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) لغرض ربط هذه القرارات مع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
6. ضرورة اعتماد التحليل البيئي مدخلاً و منهجاً لتحديد الخيارات الاستراتيجية لتدعيم و تعزيز قدرات الشركات الصناعية بما يزيد من احتمال نجاحها فضلاً عن ضرورة أخذ القدرات المميزة الداخلية في الحسبان عند تبنيها لأي خيار استراتيجي لغرض توجيه خياراتها بما يلائم هيكلها التنظيمية بالشكل الذي يدعم قدراتها التنافسية و يمكنها من الاستمرار في بيئتها و تحقيق حصة سوقية جيدة.

2-2-5 التوصيات ذات الصلة بالقطاع (مجتمع الدراسة)

1. العمل على تحديد مسارات واضحة للشركات من خلال الاختيار المناسب للخيار الاستراتيجي و اعتماد المنظور الطويل الأمد إذ إن القرارات الآنية و القرارات القصيرة الأمد قد تحمي الشركة في الأمد القصير إلا أنها ستكون مكلفة و غير مناسبة على المدى البعيد ، و من ثم لا بد أن يكون الخيار الاستراتيجي واضحاً.
2. ضرورة اعتماد قطاع الصناعات النسيجية هيكلاً محدداً لصنع الخيار الاستراتيجي يستند إلى التحليل العلمي لعناصر بيئتها الخارجية و خاصة التنافسية منها و كذلك إمكانياتها و مواردها الداخلية للوصول إلى الاستراتيجية المختارة القادرة على تلبية احتياجاتها و أولوياتها ، تحقيق أهدافها ، و رفع مستوى الأداء فيها لمختلف المجالات.
3. تشجيع أفراد مجتمع الدراسة لإكمال دراستهم العليا أو تعزيز هذه الدراسة من خلال دورات علمية داخل أو خارج القطر تتناسب مع الاختصاص الذي يمارسونه و الشهادة التي يحملونها من أجل رفع كفاءة و فاعلية أداء هؤلاء الأفراد بما يحقق الانسجام التام بين متطلبات الوظائف و المراكز و بين قدرات و مؤهلات شاغليها و هذا يتطلب مجالاً و اهتماماً أوسع للتعاون بين قطاع الصناعات النسيجية ومراكز البحوث والدراسات في الجامعات المختلفة.
4. إفساح المجال أمام الفئات العمرية الشبابية " أقل من 30 سنة" لتسجيل حضورها في المناصب الإدارية العليا و الوسطى فمن شأن ذلك أن يساعد قطاع الصناعات النسيجية

- على رفته بالدماء الجديدة التي تكون أكثر قابلية على التجديد و العطاء لمدة زمنية أطول من غيرها من الفئات ويساعد ذلك على إعداد ملاكات قادرة على تولي مناصب إدارية أعلى و ضمن فئات عمرية مناسبة.
5. تأكيد تبني خيارات النمو لقطاع الصناعات النسيجية و من خلال العديد من البدائل الاستراتيجية كالتوسع في المشاريع المشتركة مع أطراف محلية و عربية و أجنبية.
6. زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة لملاحظة أي تغيير أو طارئ يحدث عليها بحيث تكون فاعلة تستبقي الأحداث ولا تنتظر حدوثها حيث إن الإدارة العليا والوسطى لديهم معلومات مسبقة عنها وعن معالجتها من خلال اتخاذ القرارات المبنية على الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها .
7. إن تحقيق حالة التلاؤم بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية ترتبط بالظروف التي رسمت في ظلها ، فعند تغيير هذه الظروف فان الأمر يستلزم من إدارات هذه المنظمات أن تعيد النظر في خياراتها الاستراتيجية وتعمل جاهدة على موائمة الهيكل التنظيمي لها.
8. ضرورة وضع خيارات متعددة وبدائل استراتيجية وحلول ممكنة قبل اتخاذ أي قرار ذي علاقة بالنشاطات و الفعاليات الصناعية ذات التأثير المستقبلي المحتمل لقطاع الصناعات النسيجية من اجل انتقاء افضل البدائل و أكثرها ملاءمة من خلال استخدام آليات مختلفة في طرح هذه الخيارات و المعروفة عالميا مثل العصف الذهني أو طريقة دلفي.
9. كان من نتائج أبعاد الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية ارتفاع درجة المركزية بالشكل الذي جعلها معوقا في فاعلية عملية الخيار الاستراتيجي و في تحقيق أهدافها لذلك يوصي الباحث و بالاستناد للنتائج العملية بتخفيض شدة المركزية المعتمدة في العمل الإداري حاليا و التوسع في تفويض الصلاحيات و تشجيع الميل نحو اللامركزية الإدارية وذلك من خلال:
- أ. اعتماد فرق العمل الميدانية المتخصصة في جميع النشاطات الفنية في عمل قطاع الصناعات النسيجية و إعطائها حرية في اتخاذ ما يلزم من قرارات من دون الرجوع إلى المدراء في الأعلى.

- ب. التوسع في منح الصلاحيات وتفويضها إلى المدراء و خاصة فيما يتعلق بإدارة أعمال المنظمة اليومية و التخصيصات و المصروفات المالية في إداراتهم و اقسامهم لما للاستقلال المالي من دور بارز في الميل نحو اللامركزية في السلطة.
- ج. توسيع مشاركة العاملين ضمن مختلف المستويات الإدارية في صنع عملية الخيار الاستراتيجي و إقرارها و مناقشتها.
- د. منح استقلالية اكبر لإدارات و شركات قطاع الصناعات النسيجية في مجال اتخاذ القرارات اللازمة لتدفق سير العمل وفي مجال تحقيق أهدافها وبما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء .

10. من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في قطاع الصناعات النسيجية تبين ارتفاع درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي التي لم تشكل دافعا إيجابيا فاعلا في مسيرة عمل الخيار الاستراتيجي في القطاع لذلك يوصي الباحث بضرورة تخفيف شدة الرسمية المعتمدة في العمل الإداري حاليا و تشجيع الميل نحو اللارسمية وذلك من خلال:

أ. أن يدرس قطاع الصناعات النسيجية إمكانية تخفيض بعض الإجراءات و القواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات و أقسام ووظائف في أداء الأعمال ،وكذلك في ما يخص طبيعة العلاقات التي تربط بين القطاع و المراكز الرئيسية للشركات و المعامل التابعة لها.

ب. ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة (أفقية،عمودية،باتجاهين) إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية بما يضمن سرعة الاتصال بالإضافة إلى تحديد قنوات إضافية تستخدم عند الضرورة ويمكن اللجوء إليها عند عجز القنوات المعتمدة.

ج. التأكيد على أهمية إنجاز العمل من خلال منح حرية اكبر في جميع مستويات المنظمة لاداء نشاطاتهم و أعمالهم وفق الطريقة التي يرونها على أن لا تخرج عن مجمل القواعد العامة التي تحكم عمل القطاع.

11. لتجنب الآثار السيئة لبعث التعقيد الهيكلي على مجمل أداء أنشطة قطاع الصناعات النسيجية بشكل عام و على نشاط عملية الخيار الاستراتيجي بشكل خاص ،من الضروري أن يقوم القطاع بإدارة نظام معلوماتي جيد و القيام بتطوير و تحسين نظام الاتصالات الداخلية فيها لما في ذلك أهمية كبيرة في تنسيق و تكامل الأنشطة بصورة شاملة و تبسيط الإجراءات و التنسيق بين جميع نشاطات و فعاليات الشركات و المعامل التابعة للقطاع.

12. التأكيد على إن البيئة العراقية، بالمقارنة مع بيئات الدول الأخرى، تتصف بكونها متغيرة و غير مستقرة بصورة اكبر من غيرها في عواملها الخارجية والداخلية لذا يجب التكيف الملائم معها ويجب معالجة آليات حصول الشركات ومعاملها المختلفة على المعلومات البيئية المختلفة و العمل على توجيه المعرفة المتاحة من ذلك باتجاه يخدم مصالح وأهداف القطاع مما يتطلب ضرورة تعزيز قدرات الإدارات والأجهزة المعلوماتية للعمل على تشخيص و تحليل البيانات من البيئة ثم توجيدها و إرسالها إلى متخذي القرارات و الجهات الأخرى في مراكز الشركات و معاملها من اجل تعزيز دور الوظائف والأنشطة ذات الارتباط المباشر مع بيئة القطاع ومن اجل حل التداخلات و التكرار و الإرباك سواء بين إدارات و أقسام المراكز الرئيسية للشركات و المعامل التابعة لها.
13. ضرورة انتباه قطاع الصناعات النسيجية مجتمع الدراسة إلى إن معظم قياداتها الإدارية هم من كبار السن، مما يتطلب الأمر تهيئة من هم اصغر سنا ليحلوا محلهم ، لما يمتلكه هؤلاء من قدرات و إمكانيات يمكن استثمارها في مجال الإبداع و التجدد والعطاء.
14. تشكيل فرق عمل مشتركة تستضيف الكفاءات الأكاديمية و الميدانية سواء كانوا مدراء حاليين أم متقاعدين و في شركات قطاع خاص أو حكومي أو محلي أو عربي لتوسيع مدارك الإدارات العليا عبر الحوارات المشتركة من اجل البحث عن استراتيجيات بديلة ملائمة في ظل معطيات الظروف الحالي.
15. إقامة دورات تدريبية مكثفة في الإدارة الاستراتيجية يشترك فيها المعنيون في المنظمات عينة البحث على أن تتضمن هذه الدورات التدريبية مفردات يطلع المعنيون من خلالها على آخر المستجدات في حقل المنظمة والإدارة الاستراتيجية وبما يعزز من إمكانية العاملين في هذا النوع من المنظمات.

3-2-5 التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية

1. التوسع في دراسة طبيعة العلاقة بين عملية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في منظمات خدمية أو إنتاجية أخرى مثل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وزارة الإسكان والتعمير .
2. إجراء دراسة مماثلة لمنظمات القطاع الصيرفي لوجودها في بيئة شديدة التنافس وخصوصا في الطرف الحالي للبلد وما يشهده من عدم استقرار ، وما يتطلبه القطاع الصيرفي من خيارات استراتيجية مرنة تكون قادرة على مواجهتها .
3. 3. دراسة وظائف إدارية أخرى مثل التنفيذ الاستراتيجي أو الرقابة الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي في المنظمات المختلفة أو في وزارات أخرى.

ثبت المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ. القرآن الكريم

ب. الإصدارات و الوثائق الرسمية

1. الاتباري، محمد علي و آخرون، إنشاء قاعدة معلومات بيئية و تقييم الواقع البيئي للشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة ،حزيران،.2001
2. محمود،محمود احمد و آخرون،دراسة تحليلية عن حاجة القطر الحالية و المستقبلية للقطن العراقي، الشركة العامة للصناعات النسيجية /بابل،.2002
3. "وزارة الصناعة و المعادن،مركز المعلومات و المعرفة العلمية"، 2001.

ج. الكتب

1. جواد، شوقي ناجي،إدارة الاستراتيجية ،دار و مكتبة الحامد للتوزيع ، الطبعة الأولى،2000.
2. الحسيني،فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية ،مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة،ط1،دار وائل للنشر،2000.
3. خطاب،عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد و العشرين،ط4،دار الفكر العربي للتوزيع،مصر،عين الشمس،2001.
4. الخفاجي،عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات،ط1،الإصدار الأول، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،2004.
5. داغر،منقذ محمد و حرجوش،عادل،نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي،مطبعة دار الكتب للطباعة،بغداد،2000.
6. داود، حسن عزيز و عبد الرحمن،أنور حسين،مناهج البحث التربوي،دار الحكمة للطباعة و النشر،بغداد،1990.
7. الدوري،زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة ، جامعة بغداد،2003.
8. السالم،مؤيد سعيد،نظرية المنظمة الهيكل و التصميم،ط1،دار وائل للطباعة و النشر،عمان،2000.

9. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
10. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
11. الشماع ، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989.
12. عامر، سعيد ويس، إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير ، مصر، 1994.
13. العلاق، بشير و العبدلي، قحطان و ياسين، سعد غالب، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، 1999.
14. عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2000 .
15. غراب، كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية أصول و حالات علمية ، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض 1995.
16. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2000.
17. القطامين، احمد، الإدارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2002.
18. محجوب، وجيه، البحث العلمي و مناهجه: كتاب منهجي، بغداد - جامعة بغداد، دار الكتب للطباعة و النشر، المكتبة الوطنية، 2002.
19. مخامرة، محسن و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط6، مزيدة و منقحة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، مركز الكتب الأردني، 2000.
20. المليجي ، إبراهيم عبد الهادي، استراتيجيات و عمليات الادارة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2002.
21. هيلين ، توماس و هنجر، دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.
22. ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية العلوم التطبيقية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998.

د. الدوريات

1. دياب، عبد الحميد احمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة و شكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة ، السعودية، المجلد، 15، العدد 2001، 2.
2. السالم، مؤيد سعيد و ملكاوي، نازم محمود، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة الأردنية، منشورات مجلة العلوم الإدارية (دراسات) - الجامعة الأردنية، المجلد 31، العدد 1 ، كانون الثاني، 2004.
3. الصابر، سالم سليمان و علي، صباح حميد، الاستراتيجية و هيكل المنظمة حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية الزافدين، دورية فصلية تصدرها كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الموصل، المجلد 26، العدد ، 74 ، 2004.
4. الطحيح ، سالم مرزوق و محمد، علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية ، مجلة الإداري، منشورات معهد الإدارة العامة-مسقط/سلطنة عمان ، العدد 94، سبتمبر، 2003.
5. قولد، مايكل و كامبل، اندرو، هل لديك منظمة ذات تصميم جيد، ترجمة اللعيد، عبد المحسن بن فالح، منشورات معهد الإدارة العامة-السعودية، المجلد 43، العدد 3، سبتمبر ، 2003.

هـ. الرسائل و الاطاريح

1. الدباغ، تماضر احمد عبد الوهاب، اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا و الخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال، دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية ، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1999.
2. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، سمات المديرين و اتجاهاتهم نحو الخطر و أثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1998 .
3. الدوري، زكريا مطلق، اثر الاندماج في المنظمة ، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للمشروبات الغازية ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1984.

4. الروسان، محمود علي محمد، اثر العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، دراسة تحليلية لاداء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1997.
5. سليمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2004.
6. الشاهد، حاتم محمود، دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و الأداء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، غير منشورة، 1989.
7. الشماع، شذى فلاح محمد حسن، الهيكل التنظيمي و علاقته بالهيكل الوظيفي، دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1992.
8. العاني، أنور شريف، التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي، العلاقة و الأثر، دراسة استطلاعية لاراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة و المعادن، رسالة ماجستير، إدارة عامة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2002.
9. العاني، مؤيد عبد الكريم شاکر، العلاقة بين خصائص البيئة و كل من الهيكل التنظيمي و نمط القيادة و أثرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1998.
10. العزاوي، بشرى هاشم محمد، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة و علاقتها بالإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات و الصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2000.
11. العزاوي، سامي فياض سمير، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة و تركيبها التنظيمي و مشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا، دراسة تطبيقية في شركات الإسكان و التعمير، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1998.
12. القطب، محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2002.

13. النجار، دجلة مهدي محمود، اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية-معمل حياكة الكوت، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2001.
14. النجفي، زياد عبد العزيز محمد، قيم المدير الاستراتيجي و أثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 1996.
15. النعمة، عماد عبد البصير محمد حسن، تحليل كمي و نوعي لمعايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1996.
16. النعيمي، صلاح عبد القادر احمد، التكيف الاستراتيجي و التكيف الهيكلي لابعاد البيئة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2000.

ثانياً: المصادر باللغة الإنكليزية

A.Books

1. Ansoff, H.I., "**Implementing Strategic Management**", 1st.Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984.
2. Anastasi, Anne, "**Psychological Testing**", 5th.edition, MacGregor Publishing Company, New York, 1982.
3. Boone, E., and Kurtz, "**Management**", 4th.Ed., New York, Mc Grow-Hill, Inc., 1992
4. Bowman, G., "**The Essence of Strategic Management**", New York, 1989.
5. Boseman, Glen., and Phataak, Avriind., "**Strategic Management, Text and Cases**", 2nd, ed., John Wiley and Sons Pub., 1989.
6. Best, J.W., "**Research In Education**", 4th Ed., South Western, Publishing, New York, 1981.
7. Certo, C.S. and Paul, P.J., "**Strategic Management Focus and Process**", Singapore, Mc Graw-Hill Co. 1990.
8. Chandler, A.D., "**Strategy and Structure**", Cambridge Masschutts: The M.I.T Press, 1962.
9. Daft, Richard, L., "**Management**", 16th, South-Western, 2003.
10. Daft, Richard, L., "**Organization Theory and Design**", 7th. ed, South-Western in U.S.A., 2001.
11. David, F., "**Concepts of Strategic Management**", 5th.ed., Prentice-Hall Inc., 1995.
12. Daft, R.L., "**Management**", 2nd.Ed, The Dryden Press, 1991.

13. Daft, R. L., "**Organization Theory and Design**", 3rd.Ed., New York, West Publishing Company Co., 1989.
14. Druker, Peter; Lockett, Spear, "**Organization as Systems**", Millton Keynes, The Open University Press, 1983.
15. Ebel, Robert, "**Essentials of Education Measurement**", Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall Inc., 1972.
16. Gibson, James.L. and et.al, "**Organization: Behaviour, Structure, Procss**", 11th.ed., Mc-Grow-Hill companies, Inc., 2003.
17. Grant, R.M and Craig, J.C., "**Strategic Management**" , England, London , Kogan Page Limited. 1993.
18. Griffin, R., "**Management**" , 4th ed., Boston. Houghton Mifflin, 1993.
19. Gordon, J., Mondy, R., Sharplin, A., and Premeax, S., "**Management and Organization Behaviour**", Massachusetts, Allyn and Bacdn, 1990.
20. Glueck, W.F. and Jauck, L.R., "**Business Policy and Strategic Management**", 4th.ed, N. Y. Mc Graw-Hill International Book Co., Inc. 1988
21. Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R., "**Stratefgic Management Competitiveness and Globalization**", 4th.ed., South College Pub., 2001.
22. Hill, W.L. Charles., and Jones, R. Gareth., "**Strategic Management Theory**", 15th ed. Houghton Mifflin Co., 2001.
23. Harrison, J., and John, C. "**Foundation In Strategic Management**", 1st.ed. South-Western Pub., 1998.

24. Hellriegel, Dan and Slocum, W. John., "**Management**", 6th ed. New York, Mcdison Wesley Publishing Company, 1992.
25. Hodge and Anthony. "**Organization Theory**", 3rd Ed., Allyn and Bacon, Inc. Boston, 1988.
26. Harrison, E., "**Policy, Strategy and Management Action**", Boston, Houghton, Mifflin, 1986.
27. Henry Mintzberg, "**The Structuring of the Organization** ", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980.
28. Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., "**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**", 4th ed., Prentice-Hall, U.K, 1997.
29. Jones, G. R., "**Organizational Theory**", Addison Wesley Company Inc., 1995.
30. Johnson, G., and Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 3rd ed. Prentice-Hall, International, 1993.
31. Kotler, Philip., and Armstrong, Gray., "**Principles of Marketing**", 8th ed., Prentice-Hall, 1999.
32. Katz, R.L., "**Cases and Concepts in Corporate Strategy**", 1st.ed., New Jersey, Prentice Hall, Inc 1970.
33. Macmillan, H., Tampoe, M. "**Strategic Management, Process, Content, and Implementation**", Oxford Press, 2000.
34. Mintzberg, Henry., and Quinn, James., "**Strategy Process**", 3rd ed., Prentice-Hall Co., 1998.
35. Mary Jo Hatch "**Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**", OX2, Dp Published in the United States by Oxford University Press, Inc. New York, 1997.

- 36.**Mullins, Lauri J.,"**Management and Organizational Behaviour**", London, Pitman Publishing, 1996.
- 37.**Miller, Alex.,and Dess,Gregory.,"**Strategic Management**",2nd ed.,Mc-Graw-Hill Co.,1996.
- 38.** Miller, A.,and Dess,G.,"**Strategic Management**",1st ed.,Mc-Graw-Hill Inc.,1993.
- 39.**Pitts, Robert.,Lei,David.,"**Strategic Management:Building and Sustaining Competitive Advantage**",West Publishing,1996.
- 40.**Pearce,J-A.and Robinson,R.B.,"**Strategic Management**",2nd Ed.,Richard,D.Irwin.Inc.,1985.
- 41.**Robins,Stephen P."**Organizational Behaviour**", New Jersey,9th Ed.,Prentice-Hall Inc.2001.
- 42.** Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary,"**Management**",6th ed,New Jersey Prentice-Hall,Inc.,1999.
- 43.**Robson,W.,"**Strategic Management and Information System**",2nd ed.,Prentice-Hall,1997.
- 44.**Rao, M.Gangedhave and Rao,Sury a.p.,"**Strategic Planning and Decision Making**",1st ed.Kanshka Publishers Distributions,New Delhi,Indid,1995.
- 45.**Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. and Mockler, R.J.,"**Strategic Management, A Methodological Approach**",4th.ed,U.S.A.,Addison-Wesley Publishing Co.,1994.
- 46.**Robbins, S.,"**Organizational Theory**",3rd.ed.,Prentice-Hall Inc.,1990.

47. Robbins, S. P., "**Organization Theory: Structure, Design and Application**", 2nd ed, Prentice-Hall, International, Inc., New Jersey, 1987.
48. Raheef, A., "**Investment in Education, A Case Study of Factors Affecting The Efficiency of Educational Activities Higher Education in Iraq**", Baghdad, 1986.
49. Slack, et. al . "**Operations Management**", 2nd ed. Pitman Publishing, London, 1998.
50. Stoner, James , A. Freeman, R. Edward. "**Management**", 5th ed ., Englewood Cliffs, N.F., Prentice-Hall .Int. Inc. 1992.
51. Stoner, A., F., and Freeman, R. "**Management**", 4th ed ., New Jersey., Prentice-Hall .Int. Inc. 1989.
52. Thomson, Arthur., and Strickland A. J., "**Strategy Management: Concepts and Cases**" 11th ed. Row Publishers, New York. 1999.
53. Thompson, J., "**Strategic Management : Awareness and Change**", 2nd ed., Chapman Hall, 1994.
54. Thomas, J. G., "**Strategic Management**", New York: Harper and Row, 1988.
55. Wheelen, T., and Hunger, D., "**Strategic Management and Business Policy**", 9th ed. Prentice-Hall, 2004.
56. Wheelen, T., and Hunger, D., "**Strategic Management and Business Policy**", 7th ed. West Pub., 2000.
57. Wright, P., Kroll, M., and Parnell, J., "**Strategic Management Concepts**", 2nd ed., Prentice-Hall, 1998.

58. Wit, B., and Meye, R., "**Strategic Process, Content, Context**" 2nd ed., Thomson Business Press, 1998.

59. Wheelen, Thomas, and Hunger, David, "**Strategic Management Concepts and Cases**", 6th ed., Prentice-Hall, Inc., 1995.

60. Wright, Peter, Pringle, Charles D., Kroll, Mark J., and Parnell, John A., "**Strategic Management: Text and Cases**", 2nd ed., Allyn and Bacon, U.S.A., 1994.

61. Wheelen, T., L., and Hunger, T. D., "**Strategic Management and Business Policy**", 3rd ed., U.S.A., Addison-Wesley Publishing Co. 1989.

B. Reviews

1. Amburgey, T. L., and Dacin, T., "**As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change**", Academy of Management, Journal, Vol. 37, No. 6, 1994.

2. Burgelman, R. A., "**A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporation Context, and the Concept of Strategy**", Academy of Management, Review, Vol. 8, P. 63-64, 1983.

3. Beard, D., and Dess, G., "**Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance**", Academy of Management, Journal, 24(4): P. 663-688, 1981.

4. Bower, J. L. "**Planning and Control Bottom-Up or Top-Down**", Journal of General Management, Vol. 1, 1974.

5. Fredrickson James W. "**The Strategic Decision Process and Organizational Structure**", Academy of Management, Review, Vol. 11, No. 2, 1986.

6. Friedman, P. and Berg., S. and J. Duncan, "**External Vs Internal Knowledge Acquisition: Joint Venture Activity and Intensity**", Journal of Economics and Business Winter, P.103-110, 1979.
7. Galbraith, J.R., "**Strategy and Organization Planning**", Human Resource Management, Vol.22, No.12, P: 65, 1983.
8. Grinyer, P.H., and Yasai-Ardekani, M., "**Strategy, Structure, Size and Burecracy**", Academy of Management Journal , Vol. .24 , No.3, P.484, 1981.
9. henderson, R., and Mitchell, W., "**The Interactions and Competitive Influences on Strategy and Performance**", Strategic Management Journal, Vol.18, Special Issue, PP.5-14, 1997.
10. Hall, D.J and Saias, M.A., "**Strategic Follows Structure**", Strategic Structure Management Journal, Vol.1, P.150, 1980.
11. Malos, S., and Campion, M., "**Human Resource Strategy and Career Mobility in Professional Service: Firms: A Text of An Options-Based Model**", Academy of Management Journal , Vol.43 , No.9, PP.749-760, 2000.
12. Miller, Danny, "**Strategy Making and Structure Analysis and Implications for Performance**", Academy of Management Journal, Vol.30, No.1, 1987.
13. Piffield, R.R., "**Business Organization**", 3rd ed., London : Macdonald and Evans, Ltd, PP.40-41, 1979.
14. Simon H., "**Lessons From Geomany's Midsize Gironts**", Harvard Business Review, March-April, P.115, 1992.

C. Internet

1. Mercer delta,(2004),**Strategic Choice** , [http:// www .deltacg. com / pdfs/strategic choice .pdf](http://www.deltacg.com/pdfs/strategic%20choice.pdf).

2.Univie, (2003), **The Internet Assessment, Strategic Analysis and Choice**, [http://www.bw\ . Univie.ac.at/bw\ / mark/Lv-ws-2003/abster 3.pdf](http://www.bw.univie.ac.at/bw/mark/Lv-ws-2003/abster%203.pdf).

Abstract

The strategic choice is considered one of the important stages of strategic management. The strategic choice is formed as a result of several stages that take place prior to the suitable strategic choice. The most important stage among these stages is the stage of making the strategic choice. It is one of the stages that come before the implementation of the strategy. It is usually said that the most difficult stage of strategic planning is the performing of the process of strategic choice (by the organization in question) that ends with determining the strategic courses of the organization. The determining of these courses is made via the role of the organization concerning the balance between its strong points and weak points, as well as the opportunities and challenges in its external environment. This environment is characterized by complexity and dynamics.

The study includes the administrative, the organizational, and the technical components that the organization has and on which the strategic planning depends.

The study aims at diagnosing the nature of the relationship between the organizational structure and the strategic choice. The importance of the organizational structure lies in its role as one of the effective means of achieving the proper flow of work through:

1. guaranteeing and integrating the organizational activities for the subsidiary systems.
2. the effect it has on the organization and on its ability to achieve its aims.

Due to the importance of understanding the relationship between these two variables, the present study has depended on the descriptive, analytical procedure and its role in the determining and the processing of

its variables: the strategic choice as an independent variable and the organizational structure ((with its three dimensions: centralization, formality, complexity) and the type of the structure (mechanistic or organic)) as a dependent variable depending on various measures that, in turn, have been developed according to the aims of the study and the nature of the studied environment.

The problem of the present study has been dealt with through two perspectives: theoretical and practical. The theoretical part has been conducted depending on the literature and the accumulation of knowledge. As for the practical part, (5) main hypotheses have been posed, (3) of them are concerned with the relationship between the process of strategic choice and the type of the organizational structure (with its three dimensions). The rest of the hypotheses are concerned with the expected effect of strategic choice process on the type of the organizational structure (with each one of its dimensions).

The study diagnoses the reality of the process of strategic choice concerning the organization in question, then the study determines:

- 1.the degree of the structural dimensions that are diagnosed in its organizational structure (of the organization).
- 2.the nature of the structural type that features this organizational structure.

The population of the present study includes: general managers, executive managers, and department managers in the sector of woven fabrics industries in Iraq.Their total number is (135) managers.

The data of the present study have been collected by using: questionnaire format, personal interviews, non-systematic observation, and the publications and official reports of the organization in question.

The following statistical procedures have been used:

1. Pearson's correlation coefficient and the t-test to test the validity and reliability of the hypotheses of correlation.
2. The simple linear coefficient of regression and F-test to test the validity and reliability of the hypotheses of effect.
3. Alfa-Cronbach coefficient (reliability coefficient) r_{tt} .
4. Interpretation Coefficient (R_2) to determine the ratio of the changes in the variable (Y). These changes are explained by the variable (X).

According to the results of the study, the subsidiary hypotheses have been validated, though in various degrees. Also, the design of the study has been accepted.

The most important conclusion from the present study is that the organizational structure in general participates in the activation of the process of strategic choice due to the increase in the levels of centralization and formality. Also, there is a correlation (but to a lesser degree) between the process of strategic choice and the dimension of structural complexity. The study also concludes that there is increase in the effective power of the process of strategic choice over the organizational structure, a matter that confirms the researcher's diagnosis of the problem of the present study.

As for the distinguished recommendations achieved is the limitation of clear movements for the companies throughout the suitable choice of the strategic choice . Furthermore , the strategic choice should be clear .

More other recommendations are the necessity of depending on textural industries as limited structure for making the strategic choice according to the scientific analysis of the elements of its external environment especially the competitive ones of it .

In the light of the results of the study, a number of theoretical and practical recommendations and suggestions are put forward.

The effect of the strategic choice on organizational structure in the sector of woven fabrics in Iraq.

A Thesis

Submitted to the Council of the College of Administration and Economy/ Kerbala University in Partial Fulfilment of the Requirements or the Degree of Master of Sciences in Business Administration

By

Adil Abbas Abid Hussein

Supervised by

Dr.Abbas Hussein Jawad Al-Himyari

1426 A.H.

2005 A.D.