

**تأثير التوافق (استراتيجية / هيكل) على الفعالية التنظيمية في المنظمة****دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية***The impact of alignment (strategy/ structure) on organizational effectiveness in the organization. A case study of a sample of Algerian institutions*

أ. فاطيمة بوهلال

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة معسكر، الجزائر

*fatimabouhelal@gmail.com*

د. لخضر عدوكة \*

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة معسكر، الجزائر

*Ladouka@gmail.com***الملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على الفعالية التنظيمية في المؤسسة. ومن خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن هناك علاقة موجبة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) والفعالية التنظيمية في المؤسسة وأن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء للمؤسسات المتوسطة والكبيرة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، التوافق

**Résumé**

L'objectif de cet étude est d'examiner l'impact de la compatibilité (stratégie / structure) sur l'efficacité organisationnelle dans l'organisation. D'après l'étude empirique, nous avons trouvé qu'il existe une relation positive entre la compatibilité (stratégie / structure) et l'efficacité organisationnelle et que l'absence d'un tel consensus conduirait à une faible performance sur l'échantillon des entreprises de notre étude

**Mots clés :** Stratégie, structure organisationnel, efficacité, la compatibilité

**Abstract**

The objective of this study is to examine the impact of compatibility (strategy / structure) on organizational effectiveness in the organization. According to the empirical study, we found that there is a positive relationship between compatibility (strategy / structure) and organizational effectiveness and that the absence of such a consensus would lead to poor performance on the sample companies in our study

**Key words:** strategy, organizational structure, organizational effectiveness, compatibility.

\* المؤلف المرسل

## المقدمة:

أكدت البحوث النظرية والعملية على أن المنظمة هي نظام مفتوح لا تستطيع عزل نفسها عن البيئة المحيطة بها، وذلك ضمنا لنموها وبقائها، فكل منظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تضع إستراتيجية لها دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية معا. وفي هذا الخصوص نجد (P.Laurens et J.Laurtch 1967) "أكدا على أن المحيط الخارجي هو الذي يكون الموقف الأساسي للمنظمة"<sup>1</sup>، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية يعتبر تحديد للبنية التحتية للإدارة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي.

## إشكالية البحث:

إن الإشكالية الجوهرية التي يتمحور حولها البحث هي: إلى أي مدى يؤثر التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي والفعالية التنظيمية ونتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهما.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية ونتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهما.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق ( الخيار الإستراتيجي - الهيكل التنظيمي) والفعالية التنظيمية ونتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهم.

## هدف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والتي تساهم في بناء الإطار النظري لإشكالية التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) والفعالية التنظيمية للمنظمة، وقياس مدى تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمة، حيث لم نجد أية

محاولة سابقة في السياق الجزائري لدراسة التوافق (إستراتيجية/هيكل) مع الفعالية التنظيمية ضمن نموذج واحد رغم أهميتها وحيويتها، لذلك فان هذه الدراسة محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء.

### منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث اخترنا إتباع المنهج الاستنتاجي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وكذا الفعالية التنظيمية، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بإجراء مسح عن طريق العينة والذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

### الدراسات السابقة:

هناك دراسات عملية سابقة تناولت العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وكذلك التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية\*، وقد توصلت إلى نتائج متشابهة فيما بينها، متمثلة في وجود علاقة ايجابية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأن التوافق الإستراتيجية-الهيكل له تأثير إيجابي على فعالية المؤسسة. ومن أهم هذه الدراسات نجد:

Chandler , A , D (1962) , Miles and Snow (1978), Hall.D. J. and Saias.M, .D. (1980), Fredrickson , James, W (1986), Lex Donaldson (1987), Gersick (1991), R. T. Hamilton (1992), Romanelli and Tushman (1994), Constantine J. Katsanis (1998), Robbins,S., and Coulter.M (1999).

وجل الدراسات التطبيقية لم تتناول العلاقة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) والفعالية التنظيمية.

### خطة الدراسة:

طبقا للإشكالية العامة للبحث ومن أجل الإجابة عليها نقوم أولا بدراسة الإطار النظري للإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التوافق إستراتيجية-هيكل، ثم في الأخير الفعالية التنظيمية. أما في العنصر الثاني فننتقل فيه إلى الجانب التطبيقي حيث سنقوم بصياغة النموذج، وذلك من خلال حصر العلاقة التي تربط الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي، ثم نقوم بجمع المعطيات ودراسة مدى تأثير الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، ثم نتطرق إلى دراسة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، وفي الأخير نقوم بدراسة مدى تأثير التوافق (الإستراتيجية/الهيكل التنظيمي) على الفعالية التنظيمية، وهذا باستعمال تقنية التحليل الانحداري.

## 1- الإطار النظري:

في ضوء المفاهيم والتوجهات التي جاءت بها النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ عدم وجود طريقة مثلى وموحدة في إدارة المنظمات، فإن هذه الأخيرة ملزمة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية لغرض تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر والفرص الموجودة فيها، بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيقها وهي النجاح في ظل تصميمها الخاص. وبهذا يكون اختيارها صائبا للأهداف العامة، حيث تحتاج المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها إطار هيكلي مصمم بشكل جيد. ما يمكن قوله أن هناك علاقة محددة وموحدة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

و من أجل تغطية هذه المتغيرات فقد تم تناول الإستراتيجية من حيث مفهومها، كل من

Chandler(1962) ، Child(1972) ، Mintzberg(1979) ، Chaffee (1985) ، Porter (1985) ،  
(1987)Mintzberg، Porter (1996) ، Daft (2001) ، QiuHong and Alis (2009) ، وحددوا الإستراتيجية كوسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، وتخصيص الموارد، حيث عرف Chandler(1962)<sup>2</sup> الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المؤسسة، واعتماد المقررات من الإجراءات (مسارات العمل) وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. واستنادا إلى مفاهيم جل الباحثين حول الإستراتيجية فيمكننا تعريفها على أنها القرارات التي تتطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة. وصولا بنا إلى تحديد نموذج Miles & Snow, (1978)، فيما يخص أربعة أنواع من الاستراتيجيات هي: المنقبة، المحللة، المدافعة، والمستجيبة، والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية، حيث يتميز كل نوع من هذه الاستراتيجيات بخصائص تنظيمية معينة. وتوالت الدراسات فيما بعد وكلها أكدت على نموذج Miles & Snow, (1978) فيما يخص أربعة خيارات إستراتيجية، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة Donald C. Hambrick, (1980) ، J.A. Parnell&M.Menefee, (1995) ، Nancy Da ، Wayne.S.Desarbo &al (2005) ، JoaoFerreira, (2002) ، Fernando.A.P.Gimenez, (2000) ، Vladimir Gnjidić (2014) ، Richard Lacoursiere&Josee ST-Pierre, ( 2012) ، Silva& al (2010) . Kerbouche.M & all, ( 2015)

وقد تم اختيار تصنيف Miles and Snow لعدة أسباب، فحسب Zahra & Pearce(1990) فقد تم استخدام التصنيف للتنبؤ بالأداء التنظيمي، وحسب Hambrick(2003) يرى أن التصنيف تم تقديمه قبل 25 عاما، وهو الإطار الذي كان الأكثر ديمومة وغالبا ما يستخدم. أما وجهة نظر Kabanoff & Brown(2008) حول هذا التصنيف فيرى أنه غني في الوصف التفصيلي لكل نوع استراتيجي، والبعد الرئيسي الذي ينطوي عليه تصنيف Miles and Snow (1978) وفقا لـ Hambrick(1983) هو المعدل الذي تغير المنظمة عنده منتجاتها أو أسواقها<sup>3</sup>.

و من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وهو الهيكل التنظيمي، وقد تم تحديد مفهوم هذا الأخير مجموعة من المفكرين من بينهم (A.Chandler (1962)، (P.F.Drucker(1974)، (P.N.Khandwalla(1977)، (Livian(2008)، (H.Mintzberg(1994)، (J.D.Thompson(1999)، (P.Nunes (2007)، إذ يعرف (P.Drucker (1974) الهيكل بأنه مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة<sup>4</sup>، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد الهيكل التنظيمي مذ تلك التي حددها (Weber (1947) وهي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، ورسمية القواعد والإجراءات<sup>5</sup>، وتلك التي حددها كل من (Miller (1988)<sup>6</sup>، (Hach (1997)<sup>7</sup>، (Daft (2001)<sup>8</sup>، (Kerbouche (2015)<sup>9</sup>، ومن حصيلة دراسات كل من (Frédéric M. Jablin&al, 1992، (Hodge, 1991، (Eun Jin Hwang, 2005، (Robbins, 1988 Hall, 1972، (Hach M 1997، (Rhys Andrews &al, 2008، (Robbins S. , 1990، (Daft, 2001، يمكننا القول أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات والتي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد، والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية. حيث تحدد هذه الأبعاد نوع الهيكل فيما إذا كان عضويا أم آليا استنادا إلى رأي (Hach (1997)، أو هيكلا مختلطا كنوع من أنواع الهيكل التنظيمي الذي يقع بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي استنادا إلى رأي (Burns & Stalker (1961) حيث ذكرنا أنه يوجد أنظمة إدارية تجمع بين خصائص الآلية وخصائص العضوية<sup>10</sup>.

أما المتغير الثالث، التوافق فقد تم التطرق إلى تحديد مفهومه وفقا لآراء مجموعة من الكتاب والمفكرين ومن بينهم (Chandler (1962)، (Miller (1981)، (Chakravarthy (1982)، (Venkatraman(1989)، (R.T.Hamilton(1992)، (Yin, Xiaoli & Zajac, Edward (2004)، (Scott W. Geiger & al( 2006)، (Larry Yarbrough & al (2011). وحسب ما جاء به (Miller(1986) و (Miles & Snow(1994) هو أن الموازنة أو التوافق بين الصفات التنظيمية المختلفة أمر بالغ الأهمية لأداء المنظمات<sup>11</sup>.

وفي ختام التأطير النظري لمتغيرات الدراسة تم الحديث عن الفعالية التنظيمية، حيث عرفنا (Costa (2005)، (Daft (2013) الفعالية التنظيمية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها<sup>12</sup>. حيث تم الاعتماد على نموذج (Quinn and Rohrbaugh (1981; 1983) لقياس فعالية المنظمة من خلال أربعة محاور وهي التركيز على الأفراد والمرونة، التركيز على التنظيم والمرونة، التركيز على التنظيم والرقابة، التركيز على الأفراد والرقابة، ويشتمل كل محور على عدد من المؤشرات. ثم جاءت دراسة (Balduck and Buelens (2008) لتؤكد هي الأخرى على نفس المقاييس التي جاء بها (Quinn and Rohrbaugh .

## 2- الإطار التطبيقي:

لتحديد أثر التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية، سنقوم بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المتوسطة والكبيرة في الجزائر، وسنتبع مجموعة من الخطوات المتمثلة في:

### اختيار العينة:

- لتحديد حجم العينة اقترح Roscoe (1975) أن العينة التي تكون أكبر من 30 مشاهدة تضمن للباحث فوائد نظرية، وضمن هذه الحدود (30-500) فمن المستحسن استخدام حجم العينة حوالي 10% من المجتمع المستهدف<sup>13</sup>. وعليه قدر حجم عينة الدراسة بـ 80 مؤسسة متوسطة وكبيرة من مجموع المؤسسات المتوسطة والكبيرة على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية: ( تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس)<sup>14</sup>.
- يتجزأ المجتمع الكلي إلى 7 عينات حسب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقاً، وعليه فإن عينة الدراسة هي عينة طبقية وتم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة\*\*، وقد تم توزيع 80 إستبانة على أساس عدد المؤسسات المتوسطة والكبيرة لكل ولاية، وتم استرجاع (73) ما يمثل نسبة % 91,25 من مجموع الاستبيانات.

### جدول رقم(01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الولايات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات المسترجعة لكل ولاية
تلمسان	11	10	90,91
سيدي بلعباس	8	7	87,50
مستغانم	6	5	83,33
معسكر	6	5	83,33
وهران	40	37	92,50
عين تموشنت	4	4	100,00
غليزان	5	5	100,00
المجموع	80	73	91,25

المصدر: من إعداد الباحثين

### متغيرات الدراسة:

لتحديد المتغيرات الإستراتيجية والهيكلية الهامة التي تتميز بها المؤسسات المتوسطة والكبيرة الجزائرية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، ركزنا على ثلاث متغيرات ولكل متغير لديه متغيرات فرعية كما هو مبين في الجدول (02) أدناه. ولقياس هذه المتغيرات لقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة وفق الترميز التالي:

(1-غير موافق تماما، 2-غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق تماما)<sup>15</sup>.

جدول رقم(02): متغيرات الدراسة

المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
الإستراتيجية المنقبة	الخيار الإستراتيجي
الإستراتيجية المدافعة	
الإستراتيجية المحللة	
الإستراتيجية المستجيبة	
الرسمية	الهيكل التنظيمي
المركزية	
التعقيد	
الروح المعنوية	الفعالية التنظيمية
تأهيل العاملين	
التخطيط والنمو	
الثبات والاستقرار والكفاءة الإنتاجية	

المصدر: من إعداد الباحثين

### تحليل الإعتمادية:

الهدف هو التحقق من وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، أي إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذا تم إستخدامها في فترة زمنية أخرى<sup>16</sup>. تم حساب معامل الاتساق كرونباخ ألفا للبيود الخاصة بمتغيرات الدراسة. والجدول رقم (03) يبين نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

تعد معاملات الثبات الواردة في الجدول رقم (03) مقبولة في الدراسات الإدارية والسلوكية إذ أن الحد الأدنى المقبول هو (0,60) حسب ما جاء به (Mudisk, et al, 1990: 89). و استنادا إلى (Eun Jin Hwang, 2005) فإن (Schuessler, 1971) يعتبر أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0,60)، وحسب (Hair et al., 1998 : 135) فإن تقديرات معاملات الثبات بين (0,60) و(0,70) تمثل الحد الأدنى المقبول لتقديرات الثبات، وعليه نجد (Eun Jin Hwang, 2005) قد حدد معامل الثبات ألفا كرونباخ من (0,60) أو أعلى مقبولة في الدراسات<sup>17</sup>. و استنادا إلى (Lance et al (2006)<sup>18</sup> فإن كل من (Spector et McAllister and Bigley (2002) و (Schilling (2002)، al. (2002) اعتبروا أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ تساوي (0,70) أو أكبر، وهذا حسب ما جاء في دراسة (Nunnally (1978).

و أكد Rothbard and Edwards (2003) <sup>19</sup> استنادا إلى Nunnally (1978) أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0,70) فهو مقبول جدا ودالا إحصائيا.

جدول رقم (03): نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة الفرعية	كرونباخ ألفا (الدراسة الحالية)	كرونباخ ألفا (الدراسات السابقة)	بناء على الدراسات السابقة
المنقبة	0,929	(0.83)	Nunnally, J. C. 1978)) (Rhys Andrews and all, 2008)
المدافعة	0,935	(0,82)	El Yasseri(2005)
المحللة	0,947	(0,85)، (0.954)	Venkatraman's1989, Kerbouche 2014, El yasiri 2005
المستجيبة	0,744	(0.66)	Rhys Andrews and all, 2008)
الرسمية	0,775	(0.65)	(Miller&Droege1986)
المركزية	0,543	(0.82)	(Miller&Droege1986)
التعقيد	0,654	(0.85)	(Miller&Droege1986)
الفعالية التنظيمية	0,830	(0,84)	Mohamadi(2011) El

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن ألفا كرونباخ التي توصلنا إليها تتطابق مع ألفا كرونباخ للدراسات السابقة.

دراسة قياسية للخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية:

1- ترتيب الأهمية لمتغير الخيار الإستراتيجي:

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة بـ (Milles&Snow 1978) (الإستراتيجية المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة)، وسنعمد في ترتيب هذه الأهمية على معامل الاختلاف\*، والجدول رقم (04) يوضح معاملات الاختلاف وترتيب الإستراتيجيات.

جدول رقم(04): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي

الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الترتيب
المنقبة	2,107	1,171	0,555	4
المدافعة	2,829	1,276	0,451	3
المحللة	3,591	0,689	0,191	1
المستجيبة	2,287	0,967	0,422	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يوضح الجدول رقم (04) أن الإستراتيجية المحللة احتلت المرتبة الأولى بمعامل اختلاف يساوي (0,191)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى هذا الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) لأنه يقع بين الخيار الإستراتيجي المنقّب والخيار الإستراتيجي المدافع، وهذا استنادا إلى دراسة (Milles&Snow, 1978)، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تعمل في نوعين من الأعمال، إنتاج مستقر نسبيا وإنتاج متغير، وبالتالي فهي تتناسب مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية، كما أن المؤسسة وباتجاهها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جدا، حيث وقبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

## 2- ترتيب الأهمية لمتغير الهيكل التنظيمي:

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي الخاصة بـ (Hach, 1997) (الرسمية، المركزية، التعقيد). وسنعمد في ترتيب هذه الأهمية أيضا على معامل الاختلاف، والجدول رقم (05) يوضح معاملات الاختلاف وترتيب الأبعاد الهيكلية.

جدول رقم (05): ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي

الأبعاد الهيكلية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الرسمية	3,931	0,848	0,215	1
المركزية	3,792	1,019	0,268	2
التعقيد	2,282	0,973	0,426	3

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (0,215) بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، مما يدل على إعطائها الأهمية الأولى لهذا البعد، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى دراسة (Robbins, 1988) عندما وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين، وبالتالي نجد المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تعتمد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد وأعماله، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التي تم بحثها هي مؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم وبالتالي نجد هذه الأخيرة (الحجم) يرتبط بعلاقة ايجابية قوية مع الرسمية، وهذا تأكيدا لما جاء في دراسة (Hodge & Anthony, 1991) عندما أشارا أن المؤسسات تتعامل بالقواعد والإجراءات (بشكل بيروقراطي) والذي يتناسب مع هذا النوع من المؤسسات، حتى تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المؤسسات، كذلك بالنسبة للبيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات فكما كانت أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية، وهذا ما يتناسب مع الخيار الإستراتيجي (المحللة) الذي تتبناه، فهي تعمل في البيئة المستقرة والديناميكية.

### 3- دراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) والهيكل التنظيمي (الهيكل الرسمي):

اعتمادا على معامل الاختلاف في ترتيب الأهمية بالنسبة للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تتبع الإستراتيجية المحللة مع الهيكل الرسمي، وبالتالي سنحاول دراسة مدى وجود علاقة إرتباطية من عدمها ما بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي، وذلك باستعمال معامل الإرتباط سبيرمان\* (Spearman)، وهذا وفق الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات حيث يرمز للفرضية الصفرية بـ  $H_0$  والفرضية البديلة بـ  $H_1$  وهذا الاختبار يمكن كتابته على النحو التالي:

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  عند مستوى معنوية 5 % عندما:

$$|t^e| = \left| \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \right| > t_{(n-2)}^t$$

حيث تمثل  $t^c$  قيمة استودنت المحسوبة أما  $t^t$  تمثل إحصائية استودنت المجدولة و  $r$  معامل الارتباط و  $n$  عدد المشاهدات.

و يمكننا كذلك اتخاذ القرار بإستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05

و قمنا بحساب معامل الإرتباط بين المتغيرين والملخص في الجدول رقم (06) التالي:

الجدول رقم (06): العلاقة بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي

الإستراتيجية المحللة		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P-Value	معامل الارتباط سبيرمان (r)	
0,043	0,237	الهيكل الرسمي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,237)، ويمكن تفسير هذه العلاقة الموجبة ما بين المتغيرين إلى كون المؤسسات التي تتبع هذا البعد الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث نجدها تعمل بشكل روتيني وكفؤ من خلال الهياكل والعمليات الرسمية للاحتفاظ بالزيائن الحاليين، ويكون مناسب استخدام هذه الإستراتيجية مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي والآلي والمتمثل في الهيكل المختلط، بحيث تكون فيه الرسمية عالية والمركزية منخفضة وهذا وفقا لما جاء في دراسة (Hach 1997).

و نلاحظ من نفس الجدول أن القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0,043) وهي قيمة أقل من 0,05، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. ونتجتنا توافق مع النتائج التي توصل إليها كل من:

Chandler , A , D (1962) , Miles and Snow (1978), Hall.D. J. and Saias.M, .D. (1980), Fredickson , James, W (1986), Lex Donaldson (1987), Gersick (1991), R. T. Hamilton (1992), Romanelli and Tushman (1994), Constantine J. Katsanis (1998), Robbins,S., and Coulter.M (1999) .

#### 4- أثر كل من الإستراتيجية المحللة، الهيكل الرسمي والتوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الجزائرية:

يهدف هذا المحور إلى دراسة أثر الإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، وكذلك أثر الهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، وأيضا أثر التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الجزائرية. ومن أجل ذلك سنحاول بناء ثلاث نماذج قياسية:

- النموذج الأول : العلاقة بين الإستراتيجية المحللة والفعالية التنظيمية
- النموذج الثاني : العلاقة بين الهيكل الرسمي والفعالية التنظيمية
- النموذج الثالث : العلاقة بين التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) والفعالية التنظيمية

و النماذج القياسية تُكتب من الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha_1 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i, i = \overline{1, 73} \quad (1)$$

$$Y_i = \alpha_2 + \beta_2 Z_i + u_i, i = \overline{1, 73} \quad (2)$$

$$Y_i = \alpha_3 + \beta_3 W_i + v_i, i = \overline{1, 73} \quad (3)$$

حيث:

$Y_i$ : متغير الفعالية التنظيمية للمؤسسة  $i$

$X_i$ : متغير الإستراتيجية المحللة للمؤسسة  $i$

$Z_i$ : متغير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة  $i$

$W_i$ : متغير التوافق بين الإستراتيجية المحللة والهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة  $i$

مع الأخذ بعين الاعتبار أن التوافق هو نتيجة التوليفة الخطية بين الإستراتيجية المحللة والهيكل

الرسمي. وهو يكتب من الشكل:

$$W_i = \lambda X_i + (1 - \lambda) Z_i, i = \overline{1, 73}$$

$$0 \leq \lambda \leq 1$$

$\lambda$ : معامل التوليف

و لإعطاء نفس الأهمية النسبية لكلا المتغيرين (الإستراتيجية المحللة، الهيكل الرسمي) نأخذ

$\lambda = 0,5$  وبالتالي التوافق ما بين المتغيرين يصبح على الشكل التالي:

$$W_i = 0,5X_i + 0,5Z_i, i = \overline{1, 73}$$

وباستعمال طريقة المربعات الصغرى تم تقدير المعادلات (1)، (2)، (3)، وذلك باستخدام

برنامج SPSS على النحو التالي :

$$Y_i = 2,143 \times 10^{-16} + 0,308 X_i \quad (0,000) \quad (2,725) \quad (4)$$

$$R^2 = 0,09 \quad F\text{-Statistic} = 7,42 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,008 \quad DW = 2,23$$

$$Y_i = 1,51 \times 10^{-16} + 0,33Z_i$$

(0,000) (3,01) (5)

$$R^2 = 0,11 \quad F\text{-Statistic} = 9,06 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,004 \quad DW = 2,23$$

$$Y_i = 7,55 \times 10^{-8} + 0,41 W_i$$

(0,000) (3,85) (6)

$$R^2 = 0,17 \quad F\text{-Statistic} = 14,84 \quad P(F\text{-Statistic}) = 0,000 \quad DW = 2,23$$

و لدراسة صلاحية معالم النماذج سنستعمل اختبار استودنت الذي يعتمد على الفرضية التالية:

$H_0$  : المعلمة ليست لها معنوية إحصائية.

$H_1$  : المعلمة لها معنوية إحصائية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_j}{SE(\hat{\beta}_j)} \right| > t'_{(n-k)}$$

حيث تمثل  $t^c$  قيمة استودنت المحسوبة أما  $t'$  تمثل إحصائية استودنت المجدولة و  $\hat{\beta}_j$  تمثل تقدير لمعلمة النموذج و  $SE(\hat{\beta}_j)$  الانحراف المعياري للمعلمة المقدر و  $n$  عدد المشاهدات و  $k$  عدد معالم النموذج المقدر.

و يمكننا كذلك اتخاذ القرار باستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05

من خلال المعادلات المقدر رقم (4)، (5)، (6)، نلاحظ أن إحصائية استودنت المحسوبة للثابت والموجودة ما بين قوسين تساوي (0,000) للنماذج الثلاث وهي أقل من قيمة استودنت المجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يقودنا للقول بأن الثابت غير مقبول إحصائياً، وبالتالي نقوم بحذفه ونعيد تقدير معاملات المعادلات (1)، (2)، (3) بدون الثابت على النحو التالي:

$$Y_i = 0,308 X_i \quad (2,725) \quad (7)$$

$$R^2 = 0,09 \quad F\text{-Statistic} = 7,42 \quad P(F\text{-Statistic})=0,008$$

$$Y_i = 0,33Z_i \quad (3,01) \quad (8)$$

$$R^2 = 0,11 \quad F\text{-Statistic} = 9,06 \quad P(F\text{-Statistic})=0,004$$

$$Y_i = 0,41 W_i \quad (3,85) \quad (9)$$

$$R^2 = 0,17 \quad F\text{-Statistic} = 14,84 \quad P(F\text{-Statistic})=0,000$$

من خلال قيم المعادلات (7)، (8)، (9) نلاحظ أن:

معامل التحديد  $R^2$  للنماذج الثلاث يساوي (0,095)، (0,113)، (0,173) على الترتيب، وهذا معناه أن الإستراتيجية المحللة تشرح مقدار 9,5% من الفعالية التنظيمية، كما أن الهيكل الرسمي يشرح مقدار 11,3% من الفعالية التنظيمية، والتوافق بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي يشرح مقدار 17,3% من الفعالية التنظيمية.

قيمة استودنت المحسوبة الموحدة ما بين قوسين في المعادلة (7) تساوي (2,725) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يقودنا للقول أن المعلمة (الميل) مقبول إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الإستراتيجية المحللة وفعالية المؤسسة، أي أن هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية والنتيجة التي توصلنا إليها تتطابق مع دراسة Miles and Snow (1978) اللذان أكدا على أن المؤسسة التي تتبنى الخيار الإستراتيجي المتمثل في الإستراتيجية المحللة تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث تعمل بشكل روتيني وكفؤ وتقوم باعتماد الإبداع وتبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، كما أن المؤسسة وبانتهاجها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جداً، حيث وقبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

- قيمة الميل في المعادلة 7 تساوي (0,308) والتي تدل على أن التغيير بوحدة واحدة في الإستراتيجية المحللة سيؤدي إلى تغيير في الفعالية بمقدار (0,308) بشكل طردي، وهذه النتيجة تتطابق

مع دراسة (Miles and Snow 1978)، حيث أكدنا أن المحلل الحقيقي هو المؤسسة التي تحاول تقليل المخاطر وتعظيم الفرص لتحقيق الربح، كما يمكن للمحلل النمو من خلال اختراق السوق وكذلك تطوير المنتج.

قيمة استودنت المحسوبة في المعادلة (8) تساوي (3,011) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي بلغت (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يسمح لنا بالقول أن  $\hat{\beta}_2$  مقبولة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل الرسمي وفعالية المؤسسة أي هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Hodge and Anthony 1991) حيث أشارا إلى أن الرسمية هي العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، ويرى Hach (1997) أيضاً أن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المنظمة.

قيمة  $\hat{\beta}_2 = 0,33$ ، فهي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في الهيكل الرسمي سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,33) بشكل طردي، وهذه النتائج تتطابق مع دراسة (Hach 1997)، حيث أكد أن المؤسسات التي تتبع هذا البعد التنظيمي (الهيكل الرسمي) تضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المؤسسة.

قيمة استودنت المحسوبة في المعادلة (9) تساوي (3,853) وهي أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يسمح لنا بالقول أن  $\hat{\beta}_3$  مقبولة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين التوافق وفعالية المؤسسة أي أن هناك تأثير إيجابي للتوافق على الفعالية التنظيمية وهذا ما أكده كل من Yin, 2004, R. T. Hamilton, 1992, Xiaoli;Zajac, Edward J

قيمة  $\hat{\beta}_3 = 0,41$  فهي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في التوافق سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,41) بشكل طردي، وهذه النتائج تتطابق مع دراسة (Mintzberg 1979)، ودراسة (Eun Jin 2005) Hwang، حيث خلاصاً إلى أن للفعالية التنظيمية نتائج عند وجود توافق بين الإستراتيجية (المحللة) والهيكل (الرسمي). وفي دراسة (Chandler 1962), Schwartz and Davis (1981) أكدنا على أن التوافق يشير إلى الفعالية التي من خلالها المنظمة تنفذ الإستراتيجية المختارة في بيئات معينة. وهذا ما أكدنا عليه أيضاً (Habib & Victor 1991) أن فكرة التوافق تؤدي لزيادة الكفاءة، ثم جاءت دراسة Miles (1994) & Snow لتؤكد أن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية والهيكل أمر حاسم للكفاءة.

## 5- قوة ونجاعة النماذج:

سنقوم بدراسة قوة ونجاعة النماذج الثلاث وذلك من خلال ثلاث نقاط :

- **القدرة التفسيرية للنماذج:** من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج الأول والثاني هي 9 % و 11 % على الترتيب وهي نسبة ضعيفة نوعا ما، بينما القدرة التفسيرية للنموذج الثالث تساوي 17 % وهي نسبة مقبولة نوعا ما.
- **صلاحية النماذج:** للحكم على صلاحية النماذج الثلاث نستعمل اختبار فيشر (F)، حيث يكون القرار على النحو التالي: نقبل النماذج عندما تكون قيمة فيشر (F) المحسوبة أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة، وفي حالتنا وجدنا أن قيمة فيشر (F) المحسوبة تساوي (7,423)، (9,068)، (14,845)، للنماذج الثلاث على الترتيب، وهي أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة والتي تساوي (3,98) عند درجة حرية (71,1)، وبالتالي نقول أن النماذج المتحصل عليها مقبولة إحصائيا.
- **التوزيع الطبيعي للبواقي:** من أجل التحقق من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، استخدمنا اختبار كولموجروف (Kolmogorov) والذي يعتمد على الفرضية التالية:

$H_0$  : البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$  : البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويكون القرار على النحو التالي:

نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  عندما تكون القيمة الاحتمالية لإحصائية كولموجروف (Kolmogorov) أكبر من 0,05.

والجدول رقم (07) يلخص اختبار Kolmogorov :

الجدول رقم (07): اختبار إعتدالية البواقي للنماذج الثلاث

اختبار كولموجروف	إحصائي الإختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية P-Value
النموذج الأول	0,063	73	0,200
النموذج الثاني	0,061	73	0,200
النموذج الثالث	0,084	73	0,200

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (0,200) للنماذج الثلاث، وهي أكبر من قيمة  $\alpha$  المعنوية (0,05) ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي محققة للنماذج الثلاث.

6- مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق وبدون توافق:

بعد ما تطرقنا في المحور السابق لدراسة تأثير كل من الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والتوافق على الفعالية التنظيمية، سنقوم في هذا المحور بعملية مقارنة للتأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق وبدون توافق. والجدول رقم (08) يلخص هذه العملية.

الجدول رقم (08): مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق وبدون توافق

المتغيرات الشارحة لكل نموذج	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث
	الإستراتيجية المحللة	الهيكل الرسمي	التوافق
	X	Z	W
$\beta_j$	0,308	0,337	0,416
$t_{\beta_j}^c$	2,725	3,011	3,853
$R^2$	0,095	0,113	0,173
$F_{cal}$	7,423	9,068	14,845
<b>P(F-Statistic)</b>	0,008	0,004	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن مقدار التأثير في الفعالية التنظيمية الحاصل من طرف التوافق بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي والذي قدر بـ (0,173) كان أكبر مقارنة بمقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الإستراتيجية المحللة والذي قدر بـ (0,095)، وكذلك مقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الهيكل التنظيمي الرسمي والذي قدر بـ (0,113)، وبالتالي فإن المؤسسات مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق. وهذا ما يؤكد النتائج التي جاءت في دراسة Lex 1987 Donaldson، دراسة R. T. Hamilton, 1992، دراسة Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J, 2004، دراسة S.W and all Geiger. 2006، حيث أكدوا على أن التوافق يرتبط ارتباط قوي بسلوك المؤسسة (الأداء، الكفاءة\*\*، الفعالية\*\*\*)، وبالتالي التوافق يؤثر على الأداء، كما وجدوا أن المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق. وحسب ما جاء في دراسة (N. Venkatraman, 1989)، (R. T. Hamilton, 1992) فإنهم يؤكدوا أيضا على ما جاء به (Chandler (1962) في أطروحته على أن غياب التوافق بين الهيكل والإستراتيجية يؤدي إلى عدم الكفاءة الإدارية أو الأداء الضعيف.

وفقا لمiles & Snow (1994) ( فإن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية والهيكل يؤدي إلى كفاءة الأعمال، وبالمقارنة مع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها نجد أن هناك تطابق مع نتائج الدراسات التي تمت سابقا، حيث كانت قيمة التأثير للتوافق في الفعالية عالية مقارنة بعدم وجود توافق، وهذه النتيجة توصل إليها أيضا (Chakravarthy (1982، حيث وجد أن التوافق الإستراتيجية-الهيكل ينتج أداء عالي.

## الخاتمة:

من خلال المسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية كان تأكيداً أيضاً على ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال، حيث وجدنا أن هناك علاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في إطار التوافق (إستراتيجية/هيكل)، وأن المنظمات تحقق أعلى فعالية من خلال هذا التوافق، على اعتبار أن المنظمة هي الإطار الذي تتحدد ضمنه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها. وضمن هذه الحدود وبعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث استطعنا التوصل إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- تؤكد المؤسسات الجزائرية على أهمية الرسمية في العمل وتوجههم نحو تطبيق القواعد والإجراءات التي تتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاماً مع الهيكل التنظيمي المطبق.
- تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسة بعلاقات إيجابية مع الإستراتيجية المحللة، وذلك للاحتفاظ بالزيائن الحاليين.
- هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة وقبل دخولها في أعمال جديدة أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.
- هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والإجراءات، وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة.
- المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق. وبالتالي هناك ارتباط قوي بين التوافق والأداء (الفعالية\*)، أي أن التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وهذا تأكيداً لدراسة Lex Donaldson 1987، دراسة R. 1992 T. Hamilton، دراسة S.W and all 2006 .Geiger.

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> Lasary, Tout sur le management, paris, 2006.

\* وفقاً لـ (Koyo (2001) و(K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

<sup>2</sup> Chandler, Alfred.D., *Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise*, Cambridge , mass: Mit press, 1962.

<sup>3</sup> Nancy Da Silva & al, *Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective*, The Journal of Psychology, 144(2) 2010.

<sup>4</sup> J.F Soutenain & P. Farcet, *Organisation et Gestion de L'entreprise*, Edition Foucher, Paris, 2006, Berti Edition, Alger, 2007, p 105.

<sup>5</sup> Hach, M., *Organization Theory-Modern Symbolic and Post-moden Perspectives*, Great Britain, 1997.

<sup>6</sup> Danny Miller, *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).

<sup>7</sup> Hach, M., *Organization Theory-Modern Symbolic and Post-moden Perspectives*, Great Britain, 1997.

<sup>8</sup>Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, 7<sup>th</sup> edition, south – western college publishing of thomson learning .U.S.A, 2001.

<sup>9</sup>Kerbouche.M & Belmimoun.A & Bouhelal.F & Kerroucha.I, *The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness: (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises)*, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6 No 2, March 2015.

<sup>10</sup> Burns, T. & Stalker, G., *The Management of Innovation*, London, tavistock Puplication, 1961, p 125.

<sup>11</sup> Scott W. Geiger & William J. Ritchie, Dan Marlin, *Strategy/Structure Fit and Firm Performance*, Organization Development Journal, 24, 2; ABIINFORM Global , Summer 2006, p 12.

<sup>12</sup> Costa Eleni, S., *The colleges of human resource management towards organizational Effectiveness A comparative Study in South ern Eu* , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. 2005, p.113.

- Daft, R., *Organization Theory and Design*, 11<sup>th</sup> edition., USA., 2013, p23.

<sup>13</sup> Robin Hill, *What Sample Size is "Enough" in Internet Survey Research?*, Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century, Volume 6, Number 3-4, July 1998, p4.

<sup>14</sup> Collection statistiques, le premier recensement économique, office national des statistiques Alger 2012, p.68.

\* تم الاعتماد على هذا التصنيف وفقا للتقسيم الإداري للديوان الوطني للإحصاء.

\*\* العينة الطبقية حسب (Claire Durand, 2002) هي اختيار جزء باختلاف خصائص معينة من المجتمع (الجنس، والمنطقة، والوضع، والعمر، وما إلى ذلك). تسمح بتمثيل جميع فئات المجتمع بأعداد كافية. واختيار العينة في حد ذاتها يمكن أن تكون عشوائية بسيطة أو منتظمة ولكن مستقلة عن كل من المجموعات الفرعية للمجتمع (الطبقات) المعرفة و حسب، (Dussaix et Grosbras 1994) يستخدم التقسيم الطبقي للحد من هامش الخطأ، والسماح بمراقبة التكلفة.

<sup>15</sup> James Dean Brown, *Likert items and scales of measurement?*, SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter., 15(1) 10-14, March 2011.

- Dane Bertram, *Likert Scales*, [poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert](http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert) : 02/03/2015.

- John M. Linacre, *Investigating Rating Scale Category Utility*, Journal of Outcome Measurement, 3(2), 103-122, 1999, p105.

<sup>16</sup> Robert F.DeVellis, *Scale Development : Theory and Applications*, SAGE Publications, Third Edition, London, 2012, p31.

<sup>17</sup> Eun Jin Hwang, *Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores*, Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA, 2005, pp127-135.

<sup>18</sup> Charles E. Lance & Marcus M. Butts & Lawrence C. Michels, *The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say?*, Organizational Research Methods, Volume 9 Number 2 April 2006, p205.

<sup>19</sup> Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. *Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives*. Personnel Psychology, 56, 2003, p713.

\* يقاس تجانس المشاهدات، ويحسب بالصيغة التالية: الانحراف المعياري/الوسط الحسابي.

\* معامل الارتباط للرتب، ويحسب بالصيغة التالية:  $r_s = 1 - (6 \sum d_i^2 / n(n^2 - 1))$

وفقا لـ (أسامة ربيع أمين سليمان، 2008: 81)، يعد معامل Spearman من المقاييس اللامعلمية، وهو يستخدم في حالة المقاييس الترتيبية.

\* وفقا لـ Kaplan & Norten (1992) فإن مفهوم الأداء يكون مرادفاً لمفهومي الفعالية والكفاءة. وحسب (Berrah (2002) فإن الأداء هو فعالية العملية وكفاءة استعمال الموارد.

\*\* وفقا لـ Cohen, E (2000) فإن الكفاءة هي متغير من متغيرات دالة الفعالية.

\*\*\* وفقا لـ Koyas (2001) و K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

\* وفقا لـ Koyas (2001) و K.A. Abston and V.J. Stout, (2006) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.