مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة، لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. حسين إبراهيم، سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4279
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 10:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (3) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (3) 2011

تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة، لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية).

الدكتور علي ميا [*]
الدكتور حسين ابراهيم [**]
سوما سليطين [***]

(تاريخ الإيداع 22 / 2 / 2011. قُبِل للنشر في 13 / 6 / 2011)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تبيان الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وسمات القيم التنظيمية الداعمة لها، وإلى معرفة ماهية الفروق بين الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية في الشركات محل البحث وبينها، والتي تبين أنّها فروق جوهرية إيجابية، كما يهدف إلى تبيان كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض تطبيقها لدعم أسلوب الادارة الاستراتيجية، وإلى معرفة الفروق بينها وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث والتي تبين أنها فروق جوهرية إيجابية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. وبنتيجة البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها: –ضرورة تحقيق مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الشركات محل البحث، –وجعل الإيمان بقيمة وأهمية الإدارة الاستراتيجية إحدى قيم المنظمة الجوهرية، –تحديث الوصف الوظيفي عندما تطرأ تغييرات تستدعي ذلك، –كتابة القيم التنظيمية للشركات في بيان لأنّ هذا يسهل خطوة من خطوات الإدارة الاستراتيجية وهي تحليل الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، القيم التنظيمية، الإدارة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، التصميم التنظيمي، التنظيم الإداري، الاستراتيجية.

[*] أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.
[**] أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد الثانية– طرطوس– سورية.
[***] طالبة دراسات عليا(دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (3) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (3) 2011

Evaluating The scale of Available suitable organizational structure and supporting organizational values Required for successful strategic Management Application (A Field Study of Industrial Organizations in Lattakia Governorate)

Dr. Ali Maya[*]
Dr. Hussein Ibrahim[**]
Soma Sleteen[***]

(Received 22 / 2 / 2011. Accepted 13 / 6 / 2011)

□ ABSTRACT □

This research aims at figuring out the suitable organizational framework for successful application of strategic management as well as the features of the organizational values supporting it. It also handles the nature of differences of those features and the organizational framework and values within the companies under study. These differences have appeared to be essential and positive. The research finds out the methodology needed to form the organizational maps in its scientific concept. This methodology is supposed to be applied for supporting the strategic management.

This research adopted the analytical descriptive approach and used the inference questionnaire methodology as means for collecting research information. The statistics program SPSS is used to analyze these pieces of information.

The research issued the following recommendations:

- The principle of centralization and decentralization should be adopted within the companies under study.
- Appreciating the value and the importance of strategic management and adopting it as the company's essential value.
- Updating the functional description when new changes are involved.
- Writing the organizational values as a separate statement because it will make the analysis of organizational culture easier.

Key words: Organizational structure, organizational values, strategic management, organizational culture, strategic planning, organizational design, manageerial organizational, strategy.

[*] **Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria**
[**] **Associate Professor, Administration Department, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department of Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria**

مقدمة:

في أسواق اليوم سريعة التغير حيث تتسابق العديد من الشركات للوصول إلى القيادة العالمية في صناعتها، وتتلاشى حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، تغدو الأساليب الإدارية التقليدية غير مجدية نفعاً للشركات التي تسعى لتحقيق النجاح الاستراتيجي في دنيا الأعمال أو حتى للبقاء. الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات أن تبحث عن منهجية فكرية متطورة تمكنها من تحقيق ذلك، ويشير واقع المنظمات الناجحة في مناطق عديدة من العالم إلى أنّ هذه المنهجية المشار إليها تتمثل بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، لأنه أكثر الأساليب أهمية للمنظمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بشكل عام.

كما تؤكد الدراسات والأبحاث في موضوع الإدارة الاستراتيجية أنّ نجاح المنظمات في تطبيقها مشروط بشكل رئيس بوجود كل من الهيكل التنظيمي المناسب لأسلوب الإدارة الاستراتيجية، والقيم التنظيمية الداعمة لها وذلك لما لهما من تأثيرات هامة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

ومن هنا بات من الضروري على الشركات التي تطبق أسلوب الإدارة الاستراتيجية أو تسعى إلى تطبيقه أن تحرص على أن يكون هيكلها التنظيمي مناسباً لنجاح تطبيقه وأن تكون قيمها التنظيمية داعمة له.

مشكلة البحث:

اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها على الشركات الصناعية محل البحث أنّ هذه الشركات لا تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي. وانطلاقاً من أهمية توفر كل من الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والقيم التنظيمية الداعمة لها كانت التساؤلات الآتية التي يسعى البحث للإجابة عنها هي:

1- هل تتوفر الهياكل التنظيمية المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات محل البحث ؟

2- هل يمكن أن تقدم الخرائط التنظيمية الموجودة في الشركات محل البحث الفائدة المرجوة منها في أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

3- هل تتسم القيم التنظيمية للشركات محل البحث بسمات القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبثق أهمية البحث من خلال الآتي :

1- أهمية الموضوع الذي يتناوله ألا وهو موضوع (الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية) وذلك لما لهما من تأثيرات هامة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

2- أهمية القطاع المبحوث: يشكل القطاع الصناعي أهم ركائز الاقتصاد في أي دولة من دول العالم، كما ويشكّل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة في سوريا لإسهاماته الكبيرة والواضحة في الناتج المحلي الإجمالي هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القطاع الصناعي (الخاص والعام) في سورية يحتاج إلى بذل جهودٍ كبيرةٍ لتطويره بما يؤمّن له البقاء في العمل وسط المنافسة الحادة، وبالتالي فإنّ دراسة مدى توفر كل من الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية والقيم التنظيمية الداعمة لها في ذلك القطاع يعدّ مهماً جداً لأنّه سيكشف مدى توفر مطلب هام من متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية.

أمّا بالنسبة لأهداف البحث فهي تتلخص بالأهداف الآتية :

1- تبيان خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وسمات القيم التنظيمية الداعمة لها، وتبيان مدى أهميتهما لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

2- البحث في مدى تطابق خصائص الهياكل التنظيمية للشركات محل البحث مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

3- معرفة مدى توافق كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث مع كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

4- البحث في مدى توفر القيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات محل البحث.

5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات على ضوء الدراسة الميدانية والتي من الممكن أن تحسّن وتطوّر أداء منظماتنا الصناعية العامة، والخاصة .

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين:

القسم النظري: اعتمدت فيه على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية، والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث.

القسم العملي: في هذا القسم اعتمدت المنهج الإحصائي لكونه يعتمد على المعلومات الميدانية والواقعية التي يتم جمعها باستخدام طرائق خاصة كالطرق المعتمدة في البحث وهي:

1-أسلوب الاستبيان: لأنه يمكننا من جمع البيانات من عينة كبيرة حيث إنّ اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية لتعبئة الاستبيان يحتاج وقتاً لابأس به وهذا الوقت لا يمنحه كل المدراء أثناء دوامهم بالإضافة إلى أنّ هذا الأسلوب يمنحهم فرصة للتفكير قبل الإجابة على الأسئلة المطروحة بدون حرجٍ.

2- أسلوب المقابلة الشخصية: اعتمدت هذا الأسلوب في دراسته الاستطلاعية والتي هدفت بشكلٍ أساسيٍ إلى معرفة إن كانت الشركات محل البحث تطبق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، مع العلم أنّني قد قمت بدراسةٍ سابقةٍ مفصلةٍ حول ذلك ولكنها كانت مقتصرةً على الشركات العامة.عام 2007. كما اعتمد هذا الأسلوب أيضاً للتأكد من دقة بعض المعلومات التي تم تحصيلها من الاستبيان. ومن ثم تمّ تحلَيل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS

الدراسات السابقة:

1-دراسة(Muller, 2004) (27)

حاول هذا البحث دراسة العلاقة بين نجاح تنفيذ القرارات الاستراتيجية وبين عدد من الشروط أهمها :

1- ضمان هياكل تنظيمية تسهل العمل. 2- النشاط الإداري. 3- المصادر المتوفرة(الموظفين، المال، الوقت).

4- كسب القبول بين المرؤوسين حول الخطط الاستراتيجية. 5- قاعدة المعرفة المتوفرة.

وقد بينت الدراسة الطويلة المدى لـ55 قراراً في معارض الشركات البريطانية ولـ 30 منظمة أخرى أنّ هذه العوامل مجتمعة تؤثر في نجاح تنفيذ القرارات الاستراتيجية كما أكدت على التالي:

1- العنصر الإنساني لا يجب أن يهمل في تنفيذ القرارات الاستراتيجية وإن اشتراك المدراء في تنفيذ القرارات يحسن مستويات الإجماع بين المدراء ويحدث التزاماً أعظم إلى الاستراتيجيات.

2- التأييد والالتزام هو أمر رئيس في ضمان المبادرات.

3- المدراء يجب أن يفحصوا الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها ولا يجب أن يغيروا فيه إذا لم يكن ذلك ضرورياً (أي لا يعرقل الاستراتيجية).

2- دراسة (Olson, Slater, Hult، 2005) (30) فقد تناولت أبعاد تطبيق الاستراتيجية (الهيكل التنظيمي والسلوك الاستراتيجي). حيث تحدثت عن ثلاثة أبعاد هيكلية تؤثر على الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي (الرسمية، والمركزية، والتخصص) أما بالنسبة للسلوك الاستراتيجي فتناولت أربعة من مجموعات السلوك الذي يمكن أن يؤدي إلى موقع تنافسي هي: 1-سلوك موجه بالزبون.2-سلوك موجه بالمنافس.3-سلوك موجه بالكلفة. 4- سلوك موجه بالابتكار والتحديث. وحددت أنواع الاستراتيجية بأربعة أنواع كما تصنف المنظمات المنافسة: التنقيب: أي فهم حاجات ورغبات الزبون والإبداع بتقديمها، التحليل: أي تقديم منتجات أساسية تشبه منتجات المنافسين مع التغيير بصورة محدودة، الدفاع عن الكلفة المنخفضة، الدفاع عن التميز: عرض منتجات عالية الجودة بأسعار ممتازة. ووضعت الدراسة مجموعة مختلفة من التراكيب هي: إدارة مهيمنة: أي مركزية السلطة والقرار بيد المدراء ذوي المستوى العالي جداً، التركيز على الزبون والإبداع: أي فهم الزبون وتطوير حلول إبداعية لمخاطبته، التركيز على المنافس والسيطرة على التكلفة: مراقبة أعمال ومنتجات المنافس ومراقبة تكاليف المنظمة، الموقع الوسط: أخذ نظرة متوازنة إلى المعايير السلوكية، واستخدمت الدراسة التباين لمعرفة إلى أي مدى قوة الأداء تختلف باختلاف الهياكل والسلوكيات للشركات التي تتخذ استراتيجيات معينة. وبنتيجة الدراسة تبين أنّ الأداء يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين استراتيجيه الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني الشركات لهياكل تنظيمية وتشجيع السلوك الاستراتيجي الذي يعزز استراتيجياتها.

3-دراسة(Chevreau, Wybo 2007) (21) تناولت ثقافة الأمن كاستراتيجيه للسيطرة على المخاطر الصناعية تبدأ بنشر قيم قبول المخاطر وتحديد الأخطار الممكنة حسب مستوى الأولويات ثم تفعيل عملية التدريب واقتسام الخبرات اللازمة بين أعضاء المنظمة ثم تحويلها إلى ممارسات للسيطرة على المخاطر في الممارسات اليومية مع التأكيد على أهمية التحفيز. وقد اقترحت هذه الدراسة أسلوب جديد كجزء حيوي من ثقافة الأمن هو أسلوب(SHR) (أمن السلوك، أمن عام، أمن الوسط الذي تعمل به المنظمة، الأمن الصناعي)، وقد بينت الدراسة في معامل فرنسية طبية لـ Sanofi-Aventis أنّ هذا الأسلوب مفيد جداً للسيطرة على المخاطر وسيكون ضرورة حتمية لتحقيق ذلك.

4- دراسة (الأحمد، 2008) (2) بحثت في أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب حيث تبين أن الثقافة التنظيمية لتلك الشركات مشجعة للإبداع وأن السلوك الإبداعي والإنجازات الإبداعية فيها توافرت بمستوى جيد.

5- دراسة(Rank,2008) (31) تمحورت حول العلاقات الرسمية، والروابط التعاونية غير الرسمية وأهمية توافر كل منهما جنباً إلى جنب في المنظمة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة في شركات ألمانية أنّ العلاقات الرسمية

العمودية أكثر أهمية من العلاقات الرسمية الأفقية، وأنّ العلاقات غير الرسمية تكون مستخدمة عمودياً أكثر بكثير من أفقياً، وأن التعاون العمودي أكثر أهمية من الأفقي لصنع الاستراتيجية. وأنّ التدرج وتقسيم العمل يؤثر على إمكانية حدوث تفاعل بين الأفراد .

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها حددت خصائص الهيكل التنظيمي المناسب، والقيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وبحثت في مدى توفرها في قطاع الصناعة في محافظة اللاذقية. كما بحثت في مدى توافق كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات الصناعية مع كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الهياكل التنظيمية للشركات محل البحث مناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأنّ قيمها التنظيمية داعمة لها، كما تبين أنّ كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات الصناعية متوافقة مع كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

فرضيات البحث:

على ضوء مشكلة وأهداف البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق جوهرية بين الهياكل التنظيمية في المنظمات محل البحث، وبين الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية.
2. لا توجد فروق جوهرية بين كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث، وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
3. لا توجد فروق جوهرية بين القيم التنظيمية للشركات محل البحث، وبين القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية أمّا عينة البحث فقد شملت جميع المنظمات الصناعية العامة، وأهم المنظمات الصناعية الخاصة (وقد تم تحديد ذلك بناء على كثافة عمل هذه المنظمات وعدد العمال الذين يعملون فيها) وقد تم الحصول على هذه المعلومات من مديرية الصناعة ومديرية الاقتصاد والتجارة الخارجية في مدينة اللاذقية، وبناءً على ذلك تم تحديد الشركات الواجب دراستها بالشركات التالية: 1- المنظمة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، 2- منظمة غزل جبلة، 3- منظمة النسيج باللاذقية، 4- المنظمة العامة لاستثمار الرخام والجص باللاذقية، 5- المنظمة العامة للتبغ باللاذقية (فرع المنطقة الساحلية)،6- شركات جود في محافظة اللاذقية، 7- منشأة أوغاريت،8- المنظمة العربية لدرفلة الحديد المحدودة المسؤولية (اسكو)، 9- منظمة حميشو للمعادن.

أما عينة البحث فقد تم تحديدها وفق قانون العينة التالي ن=ق*(1-ق)/((ق*(1-ق)/ج+(د2/(د.م))حيث ج: حجم المجتمع، ق: تم اختيارها 0.5، دم: الدرجة المعيارية1.96عند معامل ثقة 95%، د: الخطأ المسموح به وتم

اختياره 10%.(زاهر، 2005، 28). ومنه كان حجم العينة ن: يساوي 8 منظمات، ولاختيار شركات عينة البحث استخدمنا الطريقة العشوائية وبناءً عليه تم دراسة جميع الشركات عدا اسكو .

ملاحظة: تم اختيار منظمة واحدة من شركات جود، ومنظمة واحدة من منشأة أوغاريت، وذلك لأنّ شركات جود أو شركات منشأة أوغاريت كل منها يتبع لمجلس إدارة واحد. فشركات جود تتبع لمجلس إدارة شركات جود، وكذلك الأمر بالنسبة لشركات منشأة أوغاريت ولذلك فإن دراسة متغيرات البحث في منظمة واحدة يمثل إلى حدّ كبير دراستها في الشركات الأخرى.

حدود الدراسة : 1- الحدود الزمنية: تحددت الدراسة بالمدة الواقعة بين 2009 -2010.

2- الحدود المكانية: المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية .

3- الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان على المدراء في المستويات كافة وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة 207 وكانت العينة من كل منظمة كالآتي:: التبغ(40)، النسيج(26)، غزل اللاذقية(22)، غزل جبلة(18)، الرخام(53)، جود(21)، حميشو(14)، أوغاريت(13) مديراً ورئيس قسم.

مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد التعاريف التي تبيّن معنى الإدارة الاستراتيجية إلّا أنّها تصب جميعها في تعريف ***David***:

هي علم وفن صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ(David, 2007,p5)، أمّا الاستراتيجية فهي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة، ومستوى النشاط، والمستوى الوظيفي، والاستراتيجيات المحققة للمنظمة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة(مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة).(David,2007,p13) (Mayrhfe,2007,p41)

وتجدر الإشارة إلى أنّه لا يوجد نموذج واحد للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن هناك مكونات أساسية لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهي: خمس مهام مترابطة ومتكاملة: -تحديد رسالة المنظمة، -تحديد الأهداف الاستراتيجية لها،- التحليل والاختيار الاستراتيجي،- التنفيذ الاستراتيجي، -عملية الرقابة الاستراتيجية.(Kaye,2005, Allison, p16)(Formisano,2004 p50,60)

أمّا بالنسبة لأهميتها: إنّ تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1- رسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها .(Obeng, 2008,p433)

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: فدقة توقع الأحداث المستقبلية، والاستعداد للتعامل معها هذا يعطي المنظمة القدرة على التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث فيها. (الظاهر،2009، ص12)

3- تجعل المنظمة قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز مركزها التنافسي.(مرسي، سليم،2007، 13)

4- تمكن المنظمة من استخدام مواردها بطريقة فعالة. (المغربي،2006، ص40)

5- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت الكثير من الدراسات أنّ هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية، والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى .(الركابي، 77,2004)

6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.(ميا،30,2008)

الهيكل التنظيمي :Organization Structure

مفهوم الهيكل التنظيمي: هو نظام رسمي لعلاقات العمل ويتكون من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة، والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم وخاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة، ومع تقلّص أهميّة التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي إلاّ أنّه يبقى موضوعاً رئيسياً في نظرية التنظيم لكونه الأداة الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجيات من خلال توضيح طبيعة ونطاق الأعمال اللازمة لتنفيذها، وتحديد العلاقات بين الأعمال، وتوضيح خطوط الاتصالات والمراكز الوظيفية للأفراد وفرص التقدم

الوظيفي المتاحة لهم.(القريوتي،2008، ص143)، وللهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد تؤثر على تطبيق الاستراتيجية هي المركزية والرسمية والتخصص).(Olson, 2005, p49)

الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية: يتفق معظم علماء الإدارة وممارسيها على وجود مبادئ كمعايير للهيكل التنظيمي الجيد والتي يراها الباحث أساسيات لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي من أجل نجاح أسلوب الإدارة الاستراتيجية لأسباب تذكر لاحقاً: وفيما يلي أهم هذه المبادئ:

1- مبدأ عدم الإسراف: تحديد التقسيمات التنظيمية اللازمة، والتي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

2-مبدأ أولوية الأنشطة: إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية له، أو برفعه إلى مستوى أعلى. وجدير بالذكر أنّ تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يتطلب جعل الأنشطة الأساسية للاستراتيجية، ووحدات المنظمة الأساسية الضرورية للاستراتيجية ضمن وحدات البناء الأساسية لهيكل المنظمة التنظيمي. (تومسون،2006، 390)

3-مبدأ التنسيق: تجميع منطقي للعمليات، واستخدام الآليات المناسبة للتنسيق داخل وخارج المنظمة، مع الميل إلى هيكل فريق الإنتاج أو فريق تحسين جودة المنتج من أجل تحقيق التنسيق، وتحقيق التعاون بين العاملين، وأشير هنا إلى أهمية منح شخص معين أو مجموعة معينة سلطة تنسيق التعاون مع المجموعات الخارجية . (Tanabe, De Angelo, Alexander,2004,p53)

4-مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: أي أن كل فرد يجب أن يكون في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته، وتكوينه النفسي والثقافي.

5-مبدأ النطاق المناسب للإشراف: أي لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكانياته .

7-مبدأ الحد الأدنى من سلسة الأمر: أي تقليص المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين .

8-مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية: لكل من المركزية واللامركزية مزاياها وعيوبها، ولذلك لا بد من اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة على أفضل نحو ممكن.

9-مبدأ التوازن بين درجة الرسمية، واللارسمية بحيث تتحقق سهولة العمل وتبسيطه.(هيل،2001، ص587).

10-مبدأ المرونة: يعدّ تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة أمراً ضرورياً لمجاراة متطلبات التطور في الاستراتيجية، والبيئة، وحجم المنظمة، والتكنولوجيا..، ولذلك لابدّ أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً أي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات الضرورة من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية . (Muller, Wilson, 2004, p212)

11-مبدأ المشورة :لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما، ولذلك ينبغي توفير نظام لتقديم المشورة للإدارة العليا .

12-مبدأ تحديد ووضوح السلطات والمسؤوليات: كل الواجبات التي يكلف بها شخص ما لا بد أن تكون محددة، ومكتوبة بدقة ووضوح ومتناسبة مع السلطات الممنوحة. وهذا ما يُحدد في بطاقة الوصف الوظيفي. (العلاق، 2008، ص192-193).

بالإضافة إلى ذلك يعدّ وجود شبكة اتصالات فعالة أمراً لازماً لما له من دور كبير في تحقيق التنظيم الأمثل. (Rank,2008, p146)

الخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية:

وهي خرائط تعبر عن مكونات المنظمة الرسمية، والمتمثلة بالإدارات، والأقسام، والشعب، وبوجه عام يمكن أن تأخذ خرائط التنظيم أشكالاً متعددة، وأن تخدم أغراضاً مختلفة وفيما يلي الأنواع الرئيسة الشائعة: خرائط الإدارات والأقسام، خرائط الوظائف أو (بطاقة الوصف الوظيفي).

- **خرائط الإدارات، والأقسام:** وتسمى أيضاً بخرائط الهيكل، وهي الأكثر شيوعاً وتقتصر على بيان الوحدات التنفيذية، والمساعدة، والاستشارية موزعة إياها على السلم الهرمي موضحة علاقاتها العمودية، والأفقية بخطوط منقطة، أو متقطعة، أوملونة لتعكس نوع الصلة بين هذه الوحدات إن كانت رسمية أو غير رسمية، أو كانت تنفيذية، أوظيفية، أو استشارية. (الكبيسي،2006، ص52).

خرائط الوظائف (بطاقة توصيف الوظائف): وهي بطاقة وصف وظيفي (مكتوب) يحدد معالم الوظيفة، وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي قسمين: **الأول:** يتعلق بمكونات الوظيفة أي يصف واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل المحيطة بها. **الثاني:** يتعلق بمواصفات الوظيفة: تحديد الحد الأدنى المقبول للشروط المطلوبة من الوظيفة والواجب توافرها فيمن يشغلها.

محتويات بطاقة الوصف الوظيفي: وتتحدد تلك المحتويات ومجالاتها، ودرجة التفصيل فيها بناءً على رؤية الجهاز الإداري للمنظمة، وعلى طبيعة الوظيفة والغرض المناسب من الوصف المطلوب، وبشكل عام أهم ما يمكن أن تحويه هو الآتي ذكره:

-اسم الوظيفة، رمز الوظيفة، الواجبات والسلطات، موقعها في الهيكل التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل، ظروف العمل ومخاطره، الشروط المطلوبة لأداء الوظيفة (القدرات والمهارات العلمية والسلوكيات المطلوبة).

ضوابط التوصيف الوظيفي: هناك عدد من الضوابط لتوصيف الوظائف ومن أهمها:

1-ينبغي أن يشمل التوصيف كل الوظائف في المنظمة دون استثناء سواء أكانت مشغولة، أم شاغرة، وأن يكون شاملاً ومتكاملاً .

2-ينبغي تحديث الوصف الوظيفي ليكون متطابقاً مع المتطلبات الحالية للوظيفة فإذا ما تغيرت محتويات الوظيفة أو بيئتها، أو شروط شغلها بما يكفي لإحداث تغيير وظيفي بارز، فإن إعادة الوصف تصبح لازمة.

3-ضرورة أن يكون الوصف الوظيفي واضحاً، ومفهوماً من قبل الجميع. (مرعي،2009، ص99)

والجديد ذكره أنّ المنظمات تعدّ دليلاً للتنظيم يشرح كل الاعتبارات السابق ذكرها وبشكل عام لا بد أن يوضح الدليل التنظيمي النقاط الأساسية التالية:

1-الخرائط التنظيمية لواقع المنظمة القائم . 2-حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي

3-إجراءات وقواعد العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية (ماهر،2005، ص383)

دور الهيكل التنظيمي، والخرائط التنظيمية في دعم الإدارة الاستراتيجية: أرى أن هذا الدور يتلخص بالآتي: إنّ وجود هيكل تنظيمي مناسب للإدارة الاستراتيجية يعتبر شرطاً رئيسياً لنجاح تطبيقها، وذلك لوجود تأثيرات هامة للهيكل على الاستراتيجية قد تكون قبل نقطة اختيارها،أو بعدها.(Olson, Slater,2005, p211) فهو الأداة التي توضع من خلالها الأهداف وتترجم إلى استراتيجيات، وهو العمود الفقري الذي يؤطر عملية تنفيذ الاستراتيجيات، (الكبيسي،2006، ص48)

1-وجود خرائط تنظيمية موضوعة بطريقة علمية يعدّ بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها فيما يلي:

- دراسة التطور التاريخي، والوظيفي للشركات خلال فترة معينة من الزمن.
- يساعد في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم الرسمي حيث يبين إذا ما كانت المنظمة تتبع الأسس، والمبادئ التنظيمية السليمة. وفي ضوء ذلك يمكن للمنظم وضع توصياته.

ومن هنا يرى الباحث فائدة هذه الخرائط في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

- (يستخدم لأغراض إعلامية فيساعد الأفراد من خارج المنظمة على التعرف على أقسامها، وأعمالها بصورة سهلة وسريعة.
- يفيد في تعريف الموظفين الجدد بأقسام المنظمة، وبمواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم، ومرؤوسيهم (مرعي،2009، ص50)

وأرى أنّ ذلك يكمّل أحد الغايات من رسالة المنظمة وهي تعريف أصحاب المصلحة بالمنظمة.

- تقدم خريطة الوظائف أو (بطاقة توصيف الوظائف) معلومات دقيقة عن واقع الوظيفة، وهذا ضروري في تحديد أعداد ونوعية القوى العاملة الواجب توافرها حالياً ومستقبلاً، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد سلالم الأجور والحوافز و..الخ.

ومن هنا أرى أهمية هذه الخرائط في دعم عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة

القيم التنظيمية Organizational Values :

تمثّل القيم التنظيمية حقيقة جوهرية مهمّة في حياة منظمة الأعمال، وتشكّل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وأصلاً لازماً من أصول المنظمة (الأحمد،2008، ص4)، والذي يبنى خلال فترات زمنية طويلة، ويحتاج إلى جهود عظيمة، وغالباً ما يصعب صياغة القيم التنظيمية على شكل كلمات، ولكنّها ذات تأثيرٍ كبيرٍ جداً على كيفية إدارة إستراتيجيات المنظمة.(kefela,2010, p4) ويعبَر عن قيم المنظمة بـ DNA لأنّها تعطيها شخصية مميزة مختلفة عن المنظمات الأخرى . (الغالبي، 2007، 199)

مفهوم القيم التنظيمية وأهميتها :

تتعدد تعريفات مفهوم القيم التنظيمية و فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

– هي مجموعة المفاهيم، والمعايير التي تحكم سلوك الفرد، أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ و ما هو صواب وما هو جيد وسيئ. (Chevreau, Wybo, 2007, p178)

– هي نظام من المعايير يربط بين أعضاء المنظمة وأماكنهم البيئية.

– هي مجموعة من المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، ويرتبط بها السلوك التنظيمي. (الغالبي،2007، 294)

مما سبق يصوغ الباحث التعريف التالي للقيم التنظيمية: هي مجموعة مبادئ تحدد لأعضاء المنظمة ما هو خطأ وما هو صواب، وما هو جيد أو سيئ، وذلك بالنسبة لقرارات المنظمة وللسلوك التنظيمي فيها.

دور القيم التنظيمية في دعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية:

تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في صياغة وتطبيق الاستراتيجية، وتعدّ أصولاً قيّمة عندما تتوافق مع الاستراتيجية بينما تعد عبئاً ثقيلاً عليها عندما تتعارض معها وتظهر أهميتها فيما يلي:

1–تفيد في تحديد وتوجيه القرارات الاستراتيجية.

2– تحدّد المبادئ التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين ستستقطبهم إليها أو ترقيهم وتحفزهم في العمل. (جلوط،2009، ص4)

3– بناء إحساس بالتاريخ (History) من خلال القصص والحكاية التي تؤكد هذه القيم. (الحسيني،2006، ص100)

4– إيجاد الشعور بالتوحد (Oneness) فالقيم توحد السلوكيات .

5– تطور الإحساس بالانتماء (Membership) وهذا يفيد بالرقابة الذاتية . (الدوري،2008، 264)

6– تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange) و هذا يأتي من خلال التنسيق الذي تحدثه القيم بين الإدارات المختلفة، والجماعات و الأفراد و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمةHOME. (الغالبي، 2007، ص296)

سمات القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية:

أرى أنّ القيم التنظيمية الداعمة لعملية إدارة الإستراتيجيات هي القيم التي تتسم بالسمات التالية:

1–أن تكون مشتركة يتقاسمها جميع أعضاء المنظمة، فحتى لو تعددت القيم الفرعية فلا بد وأن تكون منبثقة، أو متوافقة مع القيم الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

2– أن تكون القيم الأساسية متأصلة وراسخة يصعب انتزاعها.

3– لا بد أن تهتم القيم بشكل رئيس بصالح الأطراف الثلاثة الأهم وهم العملاء والموظفون وحملة الأسهم.

4– تكوين البعد الأخلاقي في القيم (الالتزام بالمعايير الأخلاقية كالنزاهة، التصرف الصحيح، المسؤولية الاجتماعية...) لأنّ ذلك يعتبر قوة ضرورية لتحقيق النجاح الإستراتيجي).

Managemen twww .introduction–to

5– يجب أن تكون القيم مكتوبة في بيان، وهذا ما يسهّل عملية تحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة (أي تحديد عناصر القوة والضعف فيها)، ومن ثم يتحدد كيفية الاستفادة من القوة فيها ومعالجة جوانب الضعف التي قد تعرقل إستراتيجيات المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك قيماً هامة أخرى يجب أن تتبناها المنظمة لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية هي:

1- القيم التي تؤكد أهمية ودور الإدارة الاستراتيجية. (Dvid,2007,p20)

2- القيم التي تؤكد على احترام وتشجيع القيادة الاستراتيجية الفعالة . (هيل،2001، ص658)

3- القيم التي تؤكد على الالتزام بالجودة(تومسون،2006، 453). 4- تقبل المخاطر وتشجيع الأفكار الخلاقة والمبادأة. (Chevreau, Wybo, 2007, P178)

النتائج والمناقشة:

1-تصميم قائمة الاستبيان: تم تصميم قائمة الاستبيان من اجل جمع البيانات الأولية من أفراد العينة وللتأكد من صدق الاستبيان قبل توزيعه تم عرضه على أساتذة من قسمي إدارة الأعمال والإحصاء في كلية الاقتصاد-جامعة تشرين، وبناءً على آرائهم تم تعديل المقياس المعتمد وهذا يدعى صدق المحتوى أو الصدق الظاهري ثم قمت بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من أربع شركات و بناءً على آرائهم تم تعديل بعض العبارات. ومن أجل دراسة الاتساق الداخلي الكلي لقائمة الاستبيان أجريت اختبار ألفا كرونباخ لكامل الأسئلة وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.8187) وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستبيان، وكذلك تم إجراء هذا الاختبار للبنود المعبرة عن فروض الدراسة وقد أتت نتائج الاختبار كما يلي: قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبنود الفرضية الأولى (0.8717) (البند الخامس حتى الثامن عشر)3- ولبنود الفرضية الثانية (0.7224)(البند 19حتى 30)، ولبنود الفرضية الثالثة(0.8220)(البند 31حتى 38) وهذا يدل على وجود اتساق جيد للبنود المعبرة عن فروض الدراسة.أما بالنسبة للمقاييس المستخدمة:

1-بالنسبة للبنود التالية(39,4,3,2,1) المقياس: نعم، لا. **2**-أما لبنود الفرضيات فقد استخدم مقياس ليغارت الخماسي التالي:

غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، حيادي(3)، موافق(4)، موافق بشدة(5).

ملاحظة: -معيار المتوسط المقبول=(5+4+3+2+1)/(5)=3

تحليل إجابات البنود الأربعة الأولى والبند 39 من الاستبيان:

جدول(1) إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الأربعة الأولى والبند 39

تسلسل	الإجابة / العبارة	نعم	لا
1	يوجد لدى شركتكم خريطة تنظيمية للإدارات والأقسام.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات	0
2	يوجد لدى شركتكم هيكل وظيفي(بطاقة وصف وظيفي) يحدد المعالم الوظيفية.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات	0
3	يوجد بيان رسمي عن قواعد وإجراءات العمل في المنظمة.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات	0
4	يوجد لدى شركتكم دليل تنظيمي يضم ما سبق.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات	0

39	يوجد في شركتكم بيان يتضمن قيمها الأساسية.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات التالية:غزل اللاذقية، غزل جبلة، جود، أوغاريت.	أجاب بها كافة أفراد العينة في الشركات التالية: التبغ، الرخام، النسيج، حميشو.

المصدر: إعداد الباحثة

نجد من الجدول(1) أنّ كل منظمة من الشركات محل البحث تملك دليلاً تنظيمياً يضم خرائط تنظيمية للإدارات والأقسام، وللوظائف، وبيان رسمي عن قواعد وإجراءات العمل، وأنّ القيم التنظيمية لكل من منظمة التبغ، الرخام، النسيج، حميشو غير مكتوبة في بيان، في حين أنّ القيم التنظيمية لكل من منظمة غزل اللاذقية، غزل جبلة، جود، أوغاريت، مكتوبة.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: البنود الموجهة لاختبارها هي البنود(5حتى 18) والتي يتضمنها الجدول رقم (3)

جدول(2) نتيجة اختبار الفرضية الأولى

النتائج / الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتيجة الاختبار
ف1	207	3.2060	0.5494	3.819	5.394	206	000	%5	قبول

المصدر إعداد الباحثة

يتضح من الجدول(2) الآتي: **1**-ارتفاع المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول والذي قيمته(3). **2**-احتمال T المحسوب< من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق جوهرية إيجابية بين الهياكل التنظيمية في المنظمات محل البحث، وبين الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية، ويعني هذا أنّ الهياكل التنظيمية للشركات محل البحث مناسبة لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية.

وبالتالي على الشركات محل البحث أن تحرص على زيادة درجة التوافق مع البنود الواردة في الجدول(3) عدا البنود (12، 13، 18) فيجب العمل على إحداث توافق معها لأن احتمال T المحسوب <5% (مستوى المعنوية المستخدم) والمتوسط منخفض عن المعيار المقبول.

جدول(3) متوسطات تقيس مدى التوافق مع الهيكل التنظيمي المناسب للتطبيق الفعّال للإدارة الاستراتيجية

رقم البند	الإجابة / البند	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	مستوى المعنوية
5	تحدد التقسيمات التنظيمية في المنظمة بحيث تكون لازمة(حسب متطلبات الأعمال) ومن المتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.						3.6763	.000
6	الأعمال المهمة في منظمتكم، تقع ضمن وحدات البناء الأساسية لهيكلها التنظيمي، ومخصص لها وحدات إدارية، أو هي في مستوى أعلى من أعمال أقل أهمية.						3.6329	.000

7	تجمّع العمليات في منظمتكم بشكل منطقي، وتستخدم الآليات المناسبة للتنسيق داخل وخارج المنظمة.	3.5604	.000
8	يوجد لدى شركتكم فرق عمل دائمة فعالة.	3.1208	.050
9	لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشرافكم عن القدر الذي يسمح به جهدكم ووقتكم وإمكانياتكم.	2.9420	.404
10	المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء في شركتكم، وأدنى المرؤوسين ليست كبيرة.	3.5169	.000
11	العلاقات(بينكم وبين رؤسائكم وبين مرؤوسيكم)وكذلك مسؤولياتكم واضحة بالشكل المطلوب	3.9662	.000
12	يوازن رئيسك في العمل بين المركزية واللامركزية بحيث يمكن التحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.	2.6473	.000
13	توازنون بين المركزية واللامركزية في العمل بحيث يمكن التحكم بأنشطة خلق القيمة على أفضل نحو ممكن.	2.7440	.000
14	توازن المنظمة بين درجة الرسمية واللارسمية، (إجراءات وقواعد العمل واضحة وتبسط العمل ولا تعقده)	2.9227	.180
15	تضع المنظمة الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.2367	.001
16	الهيكل التنظيمي لشركتكم مرن أي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات الضرورة من دون إجراء تغيير جذري في معالمه الأصلية .	3.0048	.945
17	يوجد لديكم نظام مشورة للإدارة العليا.	3.4444	.000
18	يوجد في شركتكم شبكة اتصالات فعالة تتدفق عبرها المعلومات داخل المنظمة ومع الأطراف أصحاب المصلحة الآخرين.	2.4686	.000

المصدر: إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول(3) ارتفاع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق الهياكل التنظيمية في الشركات محل البحث مع الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة عدا متوسطات درجات البنود(12، 13، 18) حيث تنخفض عن معيار المتوسط المقبول، ومتوسطات درجات البنود (9، 14) تقترب منه كثيراً.

اختبار تحليل التباين للفرضية الأولى:

جدول(4) تحليل التباين(ANOVA) بين المنظمات محل البحث المتعلق بمدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعال للإدارة الاستراتيجية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	4.640	1.387	7	9.709	Between Groups
		.299	104	31.089	Within Groups
			111	40.798	Total

المصدر: نظام التحليل الإحصائي(SPS)

نلاحظ من الجدول أن احتمال fالمحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%) وبالتالي توجد فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة، ولمعرفة أي من هياكل الشركات متوافق أكثر من غيرها مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية تم إجراء اختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة (LSD) وجاءت النتائج موضحة بالجدول كالآتي:

جدول(5) اختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة (LSD) حول مدى توافق الهياكل التنظيمية للمنظمات محل البحث، مع الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعّال للإدارة الاستراتيجية

المنظمة	الشركات المقارن بها	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
التبغ	النسيج	-.1838	.207	.376
	غزل اللاذقية	-.2997	.207	.150
	غزل جبلة	-9.4050E-02	.207	.650
	الرخام	-.4716	.207	.025
	أوغاريت	-.7799	.207	.000
	حميشو	-.6689	.207	.002
	جود	-.8032	.207	.000
النسيج	التبغ	.1838	.207	.376
	غزل اللاذقية	-.1159	.207	.576
	غزل جبلة	8.973E-02	.207	.665
	الرخام	-.2879	.207	.167
	أوغاريت	-.5961	.207	.005
	حميشو	-.4851	.207	.021
	جود	-.6195	.207	.003
غزل اللاذقية	التبغ	.2997	.207	.150
	النسيج	.1159	.207	.576
	غزل جبلة	.2056	.207	.322
	الرخام	-.1720	.207	.407
	أوغاريت	-.4803	.207	.022
	حميشو	-.3692	.207	.077
	جود	-.5036	.207	.017
غزل جبلة	التبغ	9.405E-02	.207	.650
	النسيج	-8.9729E-02	.207	.665
	غزل اللاذقية	-.2056	.207	.322
	الرخام	-.3776	.207	.071

	أوغاريت	-.6859	.207	.001
	حميشو	-.5748	.207	.006
	جود	-.7092	.207	.001
الرخام	التبغ	.4716	.207	.025
	النسيج	.2879	.207	.167
	غزل اللاذقية	.1720	.207	.407
	غزل جبلة	.3776	.207	.071
	أوغاريت	-.3083	.207	.139
	حميشو	-.1973	.207	.342
	جود	-.3316	.207	.112
أوغاريت	التبغ	.7799	.207	.000
	النسيج	.5961	.207	.005
	غزل اللاذقية	.4803	.207	.022
	غزل جبلة	.6859	.207	.001
	الرخام	.3083	.207	.139
	حميشو	.1110	.207	.592
	جود	-2.3321E-02	.207	.910
حميشو	التبغ	.6689	.207	.002
	النسيج	.4851	.207	.021
	غزل اللاذقية	.3692	.207	.077
	غزل جبلة	.5748	.207	.006
	الرخام	.1973	.207	.342
	أوغاريت	-.1110	.207	.592
	جود	-.1344	.207	.517
جود	التبغ	.8032	.207	.000
	النسيج	.6195	.207	.003
	غزل اللاذقية	.5036	.207	.017
	غزل جبلة	.7092	.207	.001
	الرخام	.3316	.207	.112
	أوغاريت	2.332E-02	.207	.910
	حميشو	.1344	.207	.517

*** The mean difference is significant at the .05 level.**

المصدر: نظام التحليل الإحصائي(SPSS)

نجد من الجدول السابق النتائج التالية:

1- توجد فروق جوهرية بين منظمة التبغ وكل من شركات القطاع الخاص(جود، حميشو، أوغاريت)، ومنظمة الرخام العامة فهيكلها التنظيمي أقل توافقاً مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بينها وبين الشركات الأخرى.

2-توجد فروق جوهرية بين منظمة النسيج وشركات القطاع الخاص(جود، حميشو، أوغاريت)، فهيكلها التنظيمي أقل توافقاً مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بينها وبين باقي الشركات.

3-توجد فروق جوهرية بين منظمة غزل اللاذقية وشركات القطاع الخاص(جود، أوغاريت)، فهيكلها التنظيمي أقل توافقاً مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، في حين أنّه لا توجد فروق بينها وبين باقي الشركات.

4-توجد فروق جوهرية بين منظمة غزل جبلة وشركات القطاع الخاص(جود،حميشو، أوغاريت)، فهيكلها التنظيمي أقل توافقاً مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولا توجد فروق جوهرية بينها وبين الشركات الأخرى.

5- توجد فروق جوهرية بين منظمة الرخام ومنظمة التبغ فقط فهيكلها التنظيمي أكثر توافقاً مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

6-لا توجد فروق جوهرية بين شركات القطاع الخاص.

وأرى أنّ الأسباب الرئيسة في أن هياكل الشركات العامة المدروسة أقل توافقاً من الشركات الخاصة مع خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:

1- أن حرية الشركات العامة في تعديل هياكلها التنظيمية أقل من حرية الشركات الخاصة.

2-كبر حجم الشركات العامة مقارنةً بحجم الشركات الخاصة فكلما كبر حجم المنظمة كلما كان هناك صعوبة أكبر في تحقيق هيكل تنظيمي سليم، وفي خضم هذا الحديث أشير إلى ضرورة اتخاذ إجراءات مناسبة تساهم في وضع المنظمة في حجمها السليم. فمثلاً لابد من معالجة أوضاع ما تبقى من فائض عمالة.

اختبار الفرضية الثانية:

البنود الموجهة لاختبارها هي البنود(19حتى 30) والتي يتضمنها الجدول رقم (7)

جدول(6) نتيجة اختبار الفرضية الثانية

النتائج / الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحريةdf	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتيجة الاختبار
ف1	207	3.5173	0.4383	3.046	16.982	206	000	%5	رفض

المصدر إعداد الباحثة

يتضح من الجدول(6) الآتي: **1**-ارتفاع المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول والذي قيمته(3). **2**-احتمال Tالمحسوب< من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد

فروق جوهرية بين كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الادارة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الشركات تضع خرائطها التنظيمية بطريقة علمية تمكنها من استخدام هذه الخرائط كأداة لدعم أسلوب الادارة الاستراتيجية.وبالتالي على الشركات محل البحث أن تحرص على زيادة درجة التوافق مع البنود الواردة في الجدول(7) عدا البنود (24، 29) فيجب العمل على إحداث توافق معها لأن احتمال T المحسوب <5%(مستوى المعنوية المستخدم) والمتوسط منخفض عن المعيار المقبول.

جدول(7) متوسطات تقيس مدى التوافق مع كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي.

تسلسل	الإجابة / البند	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	مستوى المعنوية
19	توضح خريطة الهيكل التنظيمي العلاقات العمودية والأفقية بين الوحدات التنفيذية، والمساعدة والاستشارية .						4.1643	.000
20	تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي المحتويات التالية: –اسم الوظيفة						4.1498	.000
21	–الواجبات والمسؤوليات						3.7295	.000
22	–موقعها في الهيكل التنظيمي						4.1981	.000
23	–الاتصالات التنظيمية						3.2174	.007
24	–الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل						2.5314	.000
25	–ظروف العمل ومخاطره						3.0725	.307
26	–الشروط المطلوبة لأداء الوظيفة.						3.3768	.000
27	–حجم القوى العاملة في كل تقسيم تنظيمي						3.6522	.000
28	يشمل التوصيف كل الوظائف في المنظمة.						3.8502	.000
29	يتم تحديث الوصف الوظيفي عندما تطرأ تغييرات تستدعي ذلك.						2.6618	.000
30	الوصف الوظيفي واضح ومفهوم من قبل الجميع						3.6068	.000

المصدر: إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول(3) ارتفاع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث مع كيفية وضعها بالمفهوم العلمي عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة عدا متوسطات درجات البنود (24، 29)حيث تنخفض عن معيار المتوسط المقبول.

اختبار تحليل التباين للفرضية الثانية:

(ANOVA)جدول(8) تحليل التباين بين الشركات حول الأسلوب العلمي لوضع الخرائط التنظيمية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.105	1.762	.627	7	4.391	Between Groups
		.356	88	31.319	Within Groups
			95	35.710	Total

المصدر: نظام التحليل الإحصائي(SPS).

نلاحظ من الجدول(8)أن احتمال F المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المستخدم(5%) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة في ما يتعلق بكيفية وضع الخرائط التنظيمية.

اختبار الفرضية الثالثة:

البنود الموجهة لاختبارها هي البنود(31حتى 38) والتي يتضمنها الجدول رقم (10)

جدول(9) نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

النتائج / الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحريةdf	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتيجة الاختبار
ف1	207	3.1800	0.5767	4.008	4.489	206	000	%5	قبول

المصدر:إعداد الباحثة

يتضح من الجدول(9) الآتي: **1**-ارتفاع المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.**2**-احتمال Tالمحسوب< من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي توجد فروق جوهرية بين القيم التنظيمية للشركات محل البحث وبين القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الادارة الاستراتيجية.أي أنّ القيم التنظيمية متوفرة في الشركات محل البحث بدرجة متوسطة، ولكن عليها تنمية هذه القيم من أجل زيادة درجة نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي على الشركات محل البحث أن تحرص على زيادة درجة التوافق مع البنود الواردة في الجدول (10)، والعمل على إحداث توافق مع البند (35) لأن احتمال T المحسوب <5%(مستوى المعنوية المستخدم) والمتوسط منخفض عن المعيار المقبول.

جدول(10) متوسطات تقيس مدى التوافق مع القيم التنظيمية الداعمة لنجاح الإدارة الاستراتيجية.

رقم البند	الإجابة / البند	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	مستوى االمعنوية
31	القيم الأساسية التنظيمية مشتركة بين جميع أعضاء المنظمة						3.3043	.000
32	القيم الأساسية في المنظمة متأصلة وراسخة يصعب انتزاعها.						3.3913	.000
33	تهتم القيم التنظيمية بشكل رئيسي بصالح الأطراف التالية (العملاء، الموظفون، حملة الأسهم).						3.1208	.069
34	تهتم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية.						3.7826	.000
35	أحد قيم المنظمة الإيمان بأهمية الإدارة الاستراتيجية						1.4928	.000
36	تؤكد قيم المنظمة على احترام وتشجيع القيادة الاستراتيجية الفعالة.						3.2126	.001
37	تؤكد قيم المنظمة على المنظمة الالتزام بالجودة.						3.8986	.000
38	من فيم المنظمة تقبل المخاطر وتشجيع قيم المنظمة الأفكار الخلاقة.						3.2367	.001

المصدر: إعداد الباحثة.

نلاحظ من الجدول(4) ارتفاع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق القيم التنظيمية في الشركات محل البحث مع القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة عدا متوسطات درجات البند (35) حيث تنخفض عن معيار المتوسط المقبول.

اختبار تحليل التباين للفرضية الثالثة:

جدول (11)اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين المنظمات حول مدى توافر القيم التنظيمية الداعمة للإدارة الاستراتيجية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.641	.738	.464	7	3.245	Between Groups
		.628	56	35.167	Within Groups
			63	38.412	Total

المصدر: نظام التحليل الإحصائي(SPS).

نلاحظ من الجدول(11) أن احتمال F المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المستخدم(5%) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر القيم التنظيمية الداعمة للإدارة الاستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1-يوجد لدى كل منظمة من الشركات محل البحث دليل تنظيمي يضم خرائط تنظيمية للإدارات والأقسام، وللوظائف، وبيان رسمي عن قواعد وإجراءات العمل.

2-الهياكل التنظيمية في الشركات محل البحث مناسبة لتطبيق فعال للإدارة الاستراتيجية ولكن بعد تلافي السلبيات التالية: -عدم تطبيق الشركات محل الدراسة مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية .إنما تعاني من المركزية، ولعل السبب كما ذكر بعض المدراء هو القيام بالمساءلة القانونية لمن يفوِّض الصلاحيات وليس لمن يُفوَّض.

-عدم وجود شبكة اتصالات فعالة تتدفق عبرها المعلومات داخل المنظمة ومع الأطراف أصحاب المصلحة الآخرين.

3- توضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث بطريقة مشابهة لطريقة وضعها بالمفهوم العلمي والتي يفترض اعتمادها لدعم أسلوب الإدارة الاستراتيجية مع وجود الاختلافين الآتي ذكرهما:

-عدم تضمين بطاقة الوصف الوظيفي الأدوات والأجهزة المستخدمة في الوظيفة.

- عدم تحديث الوصف الوظيفي عندما تطرأ تغييرات تستدعي ذلك.

4-تتسم القيم التنظيمية للشركات محل البحث بسمات القيم التنظيمية الداعمة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية عدا أنها لا تؤكد أهمية الإيمان بالإدارة الاستراتيجية وهذا يعود أصلاً إلى عدم تطبيقها هذا الأسلوب.

5-إنّ القيم التنظيمية لكل من منظمة التبغ، الرخام، النسيج، حميشو، غير مكتوبة. في حين أنّ القيم التنظيمية لكل من منظمة غزل اللاذقية، غزل جبلة، جود، أوغاريت، مكتوبة. وهذا ما يجعل خطوة تحليل الثقافة التنظيمية في هذه الشركات أسهل من تحليلها في تلك الشركات التي لا تملك بيان عن قيمها الأساسية.

6-إنّ هياكل الشركات العامة المدروسة أقل توافقاً من الشركات الخاصة مع الهيكل التنظيمي المناسب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك للآتي:

1. أن حرية الشركات العامة في تعديل هياكلها التنظيمية أقل من حرية الشركات الخاصة.

2. كبر حجم الشركات العامة مقارنةً بحجم الشركات الخاصة فكلما كبر حجم المنظمة كلما كان هناك صعوبة أكبر في تحقيق هيكل تنظيمي سليم.

التوصيات:

1. يجب أن تحرص الشركات محل البحث على تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية بحيث يتم التحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن، ولذا لابد من تفويض المدراء بالصلاحيات المتوافقة مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم والقيام بالمساءلة القانونية لمن يفوَّض وليس لمن يفوِّض.

2. ضرورة تأمين شبكة اتصالات فعالة تتدفق عبرها المعلومات في كافة أنحاء المنظمة ومع الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة مع المنظمة.

3. يجب أن تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي التي تعدها الشركات محل البحث الأدوات والأجهزة المستخدمة في الوظيفة، وأن يتم تحديث الوصف الوظيفي عندما تطرأ تغييرات تستدعي ذلك وإلا لن تقدّم بطاقة الوصف الوظيفي الفوائد المرجوة منها.

4. يجب على الشركات محل البحث عندما تبدأ بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية أن تجعل الإيمان بأهمية الإدارة الاستراتيجية إحدى قيمها التنظيمية الأساسية وذلك بغرسها لدى المورد البشري وذلك من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات منها:

- دمج بيانات تلك القيم في البرامج التدريبية للموارد البشرية.
- مكافأة السلوك الثقافي المطلوب مادياً ومعنوياً.

5. يجب على الشركات التي لا تملك بيان عن قيمها التنظيمية أن تقوم بكتابة قيمها التنظيمية في بيان لأنّ هذا يسهل خطوة من خطوات الإدارة الاستراتيجية وهي تحليل الثقافة التنظيمية.

6. ضرورة اتخاذ إجراءات مناسبة تساهم في وضع المنظمة في حجمها السليم فمثلاً لابد من معالجة أوضاع ما تبقى من فائض عمالة وفقاً لقرار رئاسة مجلس الوزراء تا 2009/2/7 الذي منحت بموجبه مهلة ثلاث سنوات لوزارة الصناعة لمعالجة العمالة الفائضة.

المراجع:

1-أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. *الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي (الجزء الثالث تنفيذ وتقويم الاستراتيجية)*. الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة –بميك، القاهرة، 2009، 238

2-الأحمد، حسام. *أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008، 231

3-الحسيني، فلاح. *الإدارة الاستراتيجية المعاصرة (مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها)*. دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، 335

4-الدوري، زكريا مطلك; صالح، أحمد علي. إدارة *التمكين واقتصاديات الثقة*. اليازوري، عمان، 2008 ، 415

5-الركابي، كاظم، *الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)*، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،(2004)،379

6-الظاهر، نعيم ابراهيم. *الإدارة الاستراتيجية*– الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، 327

7-العلاق، بشير. *الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)*. دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، 193

8-الغالبي، طاهر; إدريس، وائل محمد. *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، .2007، 606

9-القريوتي، محمد قاسم، *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، 143.

10-الكبيسي، عامر، *التصميم التنظيمي*، سلسلة الرضا للمعلومات، الطبعة الأولى، سورية، دمشق، 2006، 159

11-المغربي، عبد الفتاح، *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، 461

12-تومسون. آرثر، استركلاند. ايه جي. *الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والحالات الأساسية)*. ناشرون، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان، 2006. 473

13-جلوط، مراد محمد صالح. *الثقافة التنظيمية*. ورقة عمل، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2009.

14-زاهر، بسام. مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة): (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال الحاصلة على شهادة الأيزو 9001)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.

15-ماهر ماهر، أحمد، التنظيم ، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، 639.

16-مرسي، نبيل; سليم، أحمد، *الإدارة الاستراتيجية :إدارة التنافسية–إدارة المعرفة–إدارة المخاطر*. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2007، ،658

17- مرعي، محمد مرعي، *التنظيم الإداري*، الجامعة الافتراضية السورية، 2009، 152

18-ميا، علي; ديب، صلاح شيخ. *الإدارة الاستراتيجية*، جامعة تشرين، اللاذقية، 384

19- هيل، تشارلز; جونز، جاريث. *الإدارة الاستراتيجية*. ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي; عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،2001، 773

20- BARNAT, R, *Corporate social responsibility*, 2007, www.intrduction-to management. 2010

21- CHEVREAU, F.; WYBO, j. *approche pratique de la culture de sécurité . pour une maîtrise des risqués industriels plus efficace*, revue française de gestion, volume 33, numéro 174, Lavoisier, 2007, 212.

22- DAVID, F.*; strategic management concept and cases* , eleventh edition, prentice hall, new jersey, 2007, 393.

23- FORMISANO, A. R. *Manage's Guide to Strategic*, A Briefcase Books, Mc Graw-Hill, New York, 2004,224.

24- KAYE, J.; ALLISON, M. *Strategic Planning For Nonprofit Organization, Second Edition,* John Wiley& Sons Ins, 2005,482

25- KEFELA, G. *understanding organizational culture and leadership*, published pm world today – janu, no 1, 2010, issu 12.

26- MAYRHOFER, U. *management strategique,* collection dirigee par Philippe Raimbourg edition – breal .fr, France, 2007, 159.

27- MULLER, S.; WILSON, D.; HICKSON, D. *Beyond planning strategies successfully implementing decision*, Long Rang Planning, London, 37, 2004, 201-218,

28- TANABE, M.; FELISONI DE ANGELO – C.; ALEXANDER, N. *The effectiveness of strategic planning: competitiveness in The Brazilian*

supermarket sector, journal of retailing and consumer services, 11, 2004, 51-59 . ,<www.sciencedirect.com >.

29- OBENG, K.; UGBORO, I. effective strategic planning In public Transet systems

*Transportation, r*esearch north Carolina/ A&T, state united, , 2008,E 44, 420-. 439,<www.sciencedirect.com>.

30- OLSON, E.; SLATER, S.; HULT, T, *the importance of structure and process to strategy implementation*, Kelley school of business, Business horizons, 48, 2005, 47 - 54, <WWW.sciencediret.com>

31- RANK, O. *formal structures and Informal networks: structural analysis in organizations*, Management journal, 24, , 2008, 145- 161. <WWW.sciencediret.com>