مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس"
اسم الكاتب: د. محمد ديوب، احمد زهره
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4747
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:50 +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 (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية
"دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس"

الدكتور محمد ديوب*

احمد زهره**

(تاريخ الإيداع 4 / 5 / 2015. قُبِل للنشر في 29 / 9 / 2015)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعقيد، الرسمية، المركزية) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لتحقيق هذا الهدف، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المتمثلة بالمديرين (في كافة المستويات)،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss.20) في تحليلها.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها: إن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (التعقيد والرسمية والمركزية في الهيكل) على المتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 82% ، ومعامل التحديد 67% باعتبار المرفأ منشأة حكومية ذات حجم كبير، وتخضع لأنظمة وقوانين وتعليمات صارمة، وتعمل في بيئة عمل مستقرة.

وأوصى الباحث بضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس ليتناسب مع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية ، إضافة إلى تشجيع الاتصالات الرأسية والأفقية والتنظيم غير الرسمي لينعكس ذلك إيجاباً على العاملين،ومن ثم على فاعلية المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، التعقيد، الرسمية، المركزية، الفاعلية،الإدارة الاستراتيجية.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – سورية.**

** **طالب ماجستير– كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

The Impact Of Organizational Structure on the Effectiveness of Strategic Management "An Field study on the port Governmental Company of Tartous"

Dr.Mohammed Dayyoub*
Ahmad Zahra**

(Received 4 / 5 / 2015. Accepted 29 / 9 / 2015)

□ ABSTRACT □

This research aims to study the effect of the organizational structure of the three dimensions(complexity, official, central) on the effectiveness of strategic management at the General Company of Tartous Port, To achieve this goal, a questionnaire was developed to achieve this goal, where the questionnaire was distributed to the research sample of managers (at all levels), The researcher used the descriptive approachin data collection, it was relying on statistical analysis program (spss.20) in its analysis.

The researcher found many results such: There is a positive relationship between independent variables (complexity, official, and central in structure) of the dependent variable (effectiveness of strategic management), the value of the correlation coefficient between independent variables and dependent variable 82% , and coefficient of determination 67%, considering the port is a government company with a large volume and subject to the laws, regulation, and strict instruction. And works in a stable environment .

The researcher recommended the need to redesign the organizational structure of the general company of Tartous port to suit the application of strategic management effectively, in addition the promotion of vertical and horizontal organization and informal communications as reflected positively on the workers, and thus the effectiveness of the organization.

Keywords: Organizational Structure, Complexity, Formal, Central, Effectiveness, Strategic Management.

* **Professor- Department Of Business Administration -Faculty Of Economics- Tartous University -Syria.**
** **Postgraduate Student-Faculty Of Economics- Tartous University -Syria.**

مقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات البيئية السريعة، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية ذات فاعلية تتصف، في ظل هذه التغيرات الديناميكية، بالحكمة والحيوية والتطور الدائم ، حيث بات معيارُ التمييزِ بين المنظمات الرائدة في عالم الأعمال والتي تستحوذ على أكبر حصة سوقية، وبين المنظمات الأخرى في نفس الصناعة هو التطبيق الفعّال للإدارة الاستراتيجية الذي ينعكس على فعّاليتها في تحقيق أهدافها.وأمام هذه التطورات يجب أن تتوفر متطلبات تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بفاعلية عالية تسهم في ازدهار المنظمة. ويعتبر الهيكل التنظيمي من الوسائل الفعّالة التي تصف التنظيم ودرجة تعقده ورسميته (نعساني،2007). بالإضافة إلى أنه من العوامل المؤثرة على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث نجد غالباً أن أحد أسباب فشل الإدارة يعود إلى ضعف الهيكل التنظيمي وذلك من الغموض في الأدوار والسلطات والمسؤوليات، وعدم الموازنة بين المركزية واللامركزية. وهو أمرٌ يتطلب من منظمات الأعمال السعي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية بتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية.

مشكلة البحث:

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أفرز الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز ذي فاعلية يواكب هذا التطور لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها واجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور. فمن السهل أن تعلن المنظمة أنها تضع خطة استراتيجية وتطبق الإدارة الاستراتيجية ولكن من الصعب أن يكون لديها منهج تفكير استراتيجي وأن تطبق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية ، فعند ممارسة الإدارة الاستراتيجية بفاعلية سينعكس ذلك على النمو الاستراتيجي للمنظمة، وعلى تحقيق غاياتها وأهدافها بعيدة المدى. ومن مراجعة الأدبيات وبحدود اطلاع الباحث فإن الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس قد يؤثر على فاعلية الإدارة الاستراتيجية باعتباره أحد عناصر البيئة الداخلية التي يجب تحليلها عند القيام بممارسة الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى أنه العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية. ومنه يمكننا صياغة مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس:هل يؤثر الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية ؟ وللإجابة على هذا السؤال لا بدَ من الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

- ❖ هل تؤثر درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية ؟
- ❖ هل تؤثر درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية ؟
- ❖ هل تؤثر درجةالمركزية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية؟

أهمية البحث و أهدافه:

تتجلى **الأهمية العلمية** للبحث في اعتبار الهيكل التنظيمي أحد المتغيرات المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تعتبر من الموضوعات المهمة جداً في الإدارة الاستراتيجية،والتي لها تأثيرات مهمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية،لأن ذلك سوف ينعكس على الشركة العامة لمرفأ طرطوس في تحيق أهدافها. أما **الأهمية العملية** للبحث فقد تشكل الدراسة أهمية لإدارة الشركة العامة لمرفأ طرطوس حيث تقدم لها شرحاً تفصيلياً لشكل الهيكل التنظيمي

وتأثيره على فاعلية الإدارة الاستراتيجية مما يمكنها من تحديد نقاط الضعف في الهيكل للعمل على معالجتها، وبناء هيكل تنظيمي متطور يسهم في تحقيق أقصى فاعلية للإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى رسم صورة مستقبلية لمرفأ طرطوس تعكس الرسالة والرؤية لهذا المرفأ الحيوي .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى الآتي:

1- إيضاح الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وأثرها على فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

2-ترتيب هذه الأبعاد ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوة تأثيرها على الفاعلية،وهو أمر يساعد الإدارة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس على معرفة لأثر أو القوة لهذه الأبعاد،ومن ثم تشكيل هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

3- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي ينعكس في تحسن أداء الشركة محل الدراسة.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية:

((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية))

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية:

1.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

2.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي،وذلك من خلال إيضاح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها بالاعتماد على الدراسات السابقة،أما في الجانب التطبيقي فقد تمثل بدراسة عملية من خلال استبيان مصمم خصيصاً للبحث، وبعد جمع البيانات

الأولية بواسطة الاستبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.20).

- أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات بالاعتماد على استبانة صممت خصيصاً لقياس أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث،وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.20) عن طريق حساب الارتباط البسيط والانحدار البسيط وتحليل التباين لكل فرضية، بالإضافة إلى حساب معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التعقيد، الرسمية، المركزية) والمتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية).

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الإداريين العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس جميعهم.

وقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع البحث ، حيث تكونت عينة البحث من ثلاثة مستويات وهي:

- ❖ المستوى الأول:المدير ومجلس الإدارة (الإدارة العليا)
- ❖ المستوى الثاني: المدراء على مستوى الإدارات الوسطى
- ❖ المستوى الثالث: المدراء على مستوى الإدارات الدنيا (التشغيلية) في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. حيث

تم توزيع (35) استبانة على العينة المذكورة، تم استرداد (32) استبانة وكان هناك (2) استبانتان اثنتان غير صالحتين للتحليل الاحصائي. فكان إجمالي الاستبانات الصالحة للدراسة (30) استبانة.

حدود البحث:

-الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على ثلاثة أبعاد فقط للهيكل التنظيمي متمثلة ب (التعقيد، الرسمية، المركزية) كمتغيرات مستقلة ، ومتغير فاعلية الإدارة الاستراتيجية كمتغير تابع

-الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

-الحدود الزمنية : اقتصرت الدراسة على الربع الأخير من عام 2014

الدراسات السابقة:

1) دراسة المحمدي(2011) : "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية ""دراسة استكشافية لعينة مقترحة من المدراء في بعض الشركات العراقية"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية ، إذ درست استراتيجيات التركيز والتكلفة الأدنى والتمايز كخيارات استراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد ، التخصص). قام الباحث بتوزيع 150 استبانة على عينة المديرين واسترجع منها 130 أي بنسبة (86.7%) من مجموع الاستمارات الموزعة.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : اعتبار الخيار الاستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية باعتباره واحداً من أهم المفاهيم المعاصرة بالإضافة إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بخيارات استراتيجية وهيكل تنظيمي يتسمان بالانسجام والواقعية والمرونة والتكيف ويمتلكان علاقة تبادلية ذات تأثير واستجابة متبادلة للمتغيرات البيئية (داخلية وخارجية)، وبحسب رأي العينة المبحوثة فإن **خياراتها الاستراتيجية تبدأ أولاً بالتوجه نحو استراتيجية التركيز ثم استراتيجية التكلفة الأدنى وأخيراً استراتيجية التمايز.**

2) دراسة Huiru(2011) : "أهمية الإدارة الاستراتيجية" – دراسة حالة H&M

هدفت الدراسة إلى الاستخدام الفعّال للإدارة الاستراتيجية في شركة هينس و مورتز (H&M) في السويد. حيث عمد الباحث إلى التحليل المعمق لشركة (H&M) بهدف الوقوف على الاستراتيجية التسويقية الخاصة بها ، ومعرفة نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئتها الداخلية. واستخدم الباحث أسلوب البحث النوعي وذلك بتحليل بيانات الشركة والتقارير السنوية،بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع المدراء.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة : تمتلك شركة (H&M) رسالة ورؤية استراتيجية مستقبلية تزود الزبائن دائماً

بأفضل العروض وهي تسعى لتجاوز توقعات زبائنها ، بالإضافة إلى امتلاكها ثقافة تنظيمية مشجعة لاستخدام الإدارة الاستراتيجية حيث تسود علاقة المودة وروح الفريق بين موظفيها.

3) **دراسة Muogbo(2013) : "أثر الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطوير التنظيمي "(دراسة على شركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا)**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطوير التنظيمي على عدد من شركات التصنيع في ولاية أنامبرا 63 . وقد تمثلت عينة الدراسة ب 21 شركة عبر ثلاث مناطق من ولاية أنامبرا، وقد تم استعمال الإحصاء الوصفي (تكرارات ، متوسطات ، نسب مئوية) كما تم استخدام اختبار كأي مربع لاختبار الفرضيات الثلاث للبحث. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الإدارة الاستراتيجية ليست شائعة الاستخدام بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا،مع أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له تأثير مهم على المنافسة.

4) دراسة ليلة (2014) : "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وإلى التعرف على تأثير عوامل البيئة الداخلية في الصندوق الاجتماعي للتنمية على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحديد أي من هذه العوامل يمثل نقاط قوة تدعم الممارسة الفاعلة للإدارة الاستراتيجية وأي منها يمثل نقاط ضعف تعوق تلك الممارسة. بلغ عدد مفردات عينة الدراسة 85 مفردة، وقامت الباحثة بعمل استمارة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة.ومن أهم نتائج الدراسة : غياب المنهجية العلمية للإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية مما أدى إلى قصور في ممارستها،وافتقار المشاركة بين العاملين على مختلف المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية،ولا يعد الهيكل التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية داعماً لممارسة الإدارة الاستراتيجية ولا يسمح بتفويض السلطات ولا يتسم بالمرونة.

تقييم الدراسات السابقة:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي التعقيد،والرسمية،والمركزية، ومعرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. بالإضافة إلى معرفة طبيعة هذا التأثير، وهل شكلُ الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس يساعد على ممارسة الإدارة الاستراتيجية بفاعلية.بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التطبيقية والمتمثلة في دراستنا بالشركة العامة لمرفأ طرطوس.

أدبيات البحث:

1- مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي:

يشبّه الهيكل التنظيمي للمنظمة بالهيكل العظمي للإنسان، فصحة الهيكل التنظيمي للمنظمة دليل على صحة هذه المنظمة والعكس صحيح، وهذا ينعكس في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية. حيث تعتبر دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة مهمة جداً. فمن ذلك يتضح مسار العمل وتحدد السلطة والمسؤولية بمختلف مستوياتها الإدارية ، فالسلطة مهما كان نوعها تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى دراستها،إضافة إلى درجة المسؤولية التي تقع على مستوى تنظيمي، كما تجب دراسة وتقييم درجة المركزية واللامركزية

التي يتم تطبيقها، كذلك دراسة نطاق الإشراف وتفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه، إلى جانب دراسة وتحليل عناصر الاتصال جميعها ودراسة العلاقة بين المستويات الإدارية والتطبيقية .

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي حيث تختلف هذه التعريفات من حيث الصياغات اللفظية غير أنها تتفق جميعاً في المضمون، فقد عرفه علماء الإدارة بصيغ كثيرة منها: "الهيكل التنظيمي هو تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة" (الدوري 2005،)، كما يعرّف بأنه: "نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة" (العميان2002،)،وحسب (Daft,2004) فإن الهيكل التنظيمي:"هو تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة ، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباط بعضها مع بعض". كما عرّفه (Henry Mintzberg,2005)بأنه:"مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات".ومن أكثر التعريفات شموليةً وعمقاً التعريف الذي قدمه (John Child) حيث يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسة:توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات فيما بين الأفراد،وتحديد العلاقات (لمن يتبع كل شخص) ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف)،تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر وهكذا،وتفوض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بذلك،تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور، وتقديم منتجات وخدمات جيدة،وتوفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

2- أبعاد الهيكل التنظيمي:

حدد Robbins،(1999) ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي، هي :

1 -التعقيد: هو مقدار حجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، وكلما كان التقسيم دقيقاً كلما كانت درجة التعقيد كبيرة، أي يشير إلى عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف.

2 -الرسمية: تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل، والحرية المعطاة للعاملين قليلة، وتحديد التعليمات والإجراءات المعتمدة في المنظمة حيث تكون الرسمية مهمة في المنظمات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المنظمة، ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

3 -المركزية: تعني أن السلطة مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة، بمعنى أن القرارات دائماً تحتاج إلى مدير ذي مستوى رفيع، فكلما انحصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما دلّ ذلك على درجة عالية من المركزية والعكس صحيح.

3- أنواع الهياكل التنظيمية:

حدد (الدوري،2005) عدة أنواع للهياكل التنظيمية منها:

1)الهيكل البسيط: يتكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر ويصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير التي تدار من قبل المالك نفسه.

2) الهيكل الوظيفي: يتكون من أكثر من مستوى وظيفي وتحدد المستويات الوظيفية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج والتسويق والأفراد والمالية. وهو يتناسب مع المؤسسات متوسطة الحجم .

3) هيكل الأقسام (القطاعات): يتناسب مع المؤسسات التي فيها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة ، وذلك بقصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام. وهو يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها.

4) الهيكل المركب: وهذا النوع يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم وذات خطوط انتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة ،وهذا الهيكل قد يكون خليطاً من هيكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالاً أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

5) هيكل المصفوفة: يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة خاصةً على مستوى الأسواق.

4- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

تعد الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد. حيث تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية "Strategos" والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا إنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها(المرسي وأبو بكر،2007).

تتعدد التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية حيث لم يتفق الباحثون على تعريف محدد وشامل للإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

أماStrickland &Thamoson فقد عرّفا الإدارة الاستراتيجية بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

وعرّف كل من جوش وجلويك Jauch&Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

أما كوين Quinn فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: "الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".كما عرّف دركر Drucker الاستراتيجية بأنها:"عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".(الدوري2005،).

ونستنتج من هذه التعريفات وغيرها مما لا يتسع المجال لذكرها إلى أن جميع هذه التعريفات تختلف من حيث الصياغات اللفظية غير أنها تتفق جميعاً في المضمون على أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يتم بموجبها تحديد اتجاه وأهداف المنظمة الطويلة الأجل وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف على ضوء تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة ، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتطبيقها وتقويم النتائج المترتبة عنها.(ميا وديب,2009).

5- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات القطاع العام:

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل المنظمات في بيئة متغيرة. وأورد (الدوري2005،) أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات من خلال:

1- قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها.

2- تحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد.

3-القيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات.

4- يساعد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات،وتحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات(المرسي وأبو بكر2007،).

ولتحقيق التطبيق الفعّال للإدارة الاستراتيجية يجب أن تتوفر مقومات منها: تهيئة المنظمة وأعضائها وقدراتها لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتدفق دقيق للمعلومات داخل المنظمة وخارجها، بالإضافة إلى توفر هيكل تنظيمي مرن يساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة وفعّالية. ففاعلية الإدارة الاستراتيجية تتطلب تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي الذي يعرّف بأنه عملية معرفية تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية.(Tavokoli& Lawton)،2005 والتفكير الاستراتيجي ما هو إلا رسم الغايات بعيدة المدى والأهداف، وتبني مسارات الفعل، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ غايات المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل، ويعتمد على الرؤية الاستراتيجية وبالتالي يسهم في شحذ الهمم نحو بلوغ الأهداف.

وهكذا نلاحظ بأن جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية هو أنها محاولة لمضاعفة وتعميق الاستفادة بما يجري في عقل المخطط الاستراتيجي الملهم من خبرة وتجربة وأصول منهجية، وأن المرء أصبح أكثر ايماناً من خلال ما نراه في الواقع بأهمية الموهبة والروح القيادية الملهمة التي تميز الإدارة الاستراتيجية عن غيرها. فالإدارة الاستراتيجية هي فن وموهبة وبصيرة قبل أن تكون مجرد علم له أصول وقواعد.

6- دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية للإدارة الاستراتيجية:

إن شكل الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في نجاح تطبيق الاستراتيجية ، حيث يعتبر العمود الفقري الذي يؤطر عملية تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من أجل استغلال مهاراتهم وقدراتهم لانتهاج استراتيجية وتطبيقها بفاعلية.

ويتميز الهيكل التنظيمي الجيد بمجموعة من المواصفات (Jones&Hill،1998) منها:

1- التمييز الرأسي: الهدف منه تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على مستويات الشركة كلها. أي إن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهرم التنظيمي ونطاق الإشراف لتنفيذ استراتيجية الشركة بفاعلية أكثر.

2- المركزية واللامركزية: تصطبغ السلطة بالصبغة المركزية عندما يحتفظ المديرون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي بسلطة اتخاذ معظم القرارات المهمة، وتتسم السلطة باللامركزية من تفويضها لمستويات وظيفية أدنى في الهيكل. فكلما ذاد حجم الشركة فإن الخط اللامركزي يصبح أقل فاعليةً وتأثيراً.

3- التمييز الأفقي: بينما يتعلق التمييز الرأسي بتقسيم السلطة، نجد أن التمييز الأفقي يركز على تقسيم وتجميع المهام والواجبات من أجل إنجاز أهداف العمل.

إذاً يساهم الهيكل التنظّيمي الجيد والفعّال في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

- ✓ المساعدة في تنفيذ خطط المنظّمة وأنشطتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
- ✓ المساعدة في تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.
- ✓ المساعدة في تنسيق الفعّاليات في المنظّمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي.
- ✓ المساعدة في تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظّمة من خلال وضع الضوابط والنظم والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.

النتائج والمناقشة:

تم اعتماد الاجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	1	2	3	4	5

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي (spss.20) قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي :**أولاً: صدق الاستبانة validity** :قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين بهدف تطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح أكثر قدرة على قياس الأشياء التي صممت لأجلها. **ثانياً : ثبات الاستبانة Reliability** :تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل الفاكرونباخ للمحاور الأربعة للاستبانة وكانت قيمة المعامل =0.73 وهو أكبر من 0.6 وهو مقبول في العلوم الإدارية.ويدل على وجود علاقة اتساقٍ وترابطٍ عاليين بين فقرات الاستبانة وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي نحصل عليها عند تطبيق الاستبانة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	4

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

حيث كانت نتائج الاختبار لكل محور من المحاور كما يلي :

المحاور	قيمة معامل كرونباخ الفا
المحور الأول :التعقيد	0.648
المحور الثاني :الرسمية	0.638
المحور الثالث :المركزية	0.618
المحور الرابع : فاعلية الإدارة الاستراتيجية	0.745

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

❖ **الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:**

(أ) جدول رقم (1) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الأول (التعقيد)

البنود	الاجابات / التكرار	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- تتساب المعلومات في شركتكم عبر مستويات إدارية كثيرة	التكرار	17	13	0	0	0	1.433	.50401
	النسبة المئوية	56.7	43.3	0	0	0		
2- عدد الوحدات التابعة لقسمك كثيرة	التكرار	18	12	0	0	0	1.400	.49827
	النسبة المئوية	60	40	0	0	0		
3- عدد المهمات والتكليفات في قسمك كثيرة	التكرار	17	13	0	0	0	1.433	.50401
	النسبة المئوية	56.7	43.3	0	0	0		
4- يمارس الأفراد مهام متنوعة في انجاز تكليفاتهم	التكرار	3	23	4	0	0	2.033	.49013
	النسبة المئوية	10	76.7	13.3	0	0		

المصدر: من إعداد الباحث

(ب) جدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (الرسمية)

البنود	الاجابات / التكرار	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5- عند قيامك بإنجاز العمل فإنك تخضع لإجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً	التكرار	15	15	0	0	0	1.50	.50855
	النسبة المئوية	50	50	0	0	0		
6- يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في شركتكم بشكل بناء هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة	التكرار	14	16	0	0	0	1.53	.50742
	النسبة المئوية	46.7	53.3	0	0	0		
7- إن تقرير ما هو مطلوب في العمل يتحدد بقواعد وتعليمات واضحة ومكتوبة	التكرار	12	18	0	0	0	1.60	.49827
	النسبة المئوية	40	60	0	0	0		
8- تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات بالثبات النسبي	التكرار	0	9	11	10	0	3.033	.80872
	النسبة المئوية	0	30	36.7	33.3	0		

المصدر: من إعداد الباحث

(جـ) جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث (المركزية):

البنود	الاجابات / التكرار	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9- إن صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة	التكرار	0	0	22	8	0	3.2667	.449778
	النسبة المئوية	0	0	73.3	26.7	0		
10- إن قرار منح الإجازات الاعتيادية يتم من قبلك دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في حالات معينة	التكرار	0	1	21	8	0	3.233	.50401
	النسبة المئوية	0	3.3	70	26.4	0		
11- إن صياغة أهداف وحدتك الإدارية تتم	التكرار	1	26	3	0	0	2.0667	.36515

من خلال المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا	النسبة المئوية	3.3	86.7	10	0	0		
12-إن اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية يتم من خلال المرور عبر سلسلة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة	التكرار	7	22	1	0	0	1.80	.48423
	النسبة المئوية	23.3	73.3	3.3	0	0		

المصدر: من إعداد الباحث

(د) جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية):

البنود	الاجابات / التكرار	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13- المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها جيدة	التكرار	27	3	0	0	0	1.10	.30513
	النسبة المئوية	90	10	0	0	0		
14- تسعى إدارة الشركة لتبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية	التكرار	16	14	0	0	0	1.4667	.50742
	النسبة المئوية	53.3	46.7	0	0	0		
15- لدى إدارة الشركة مهارات عالية وقدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع الشركات الأخرى مما ينعكس على حسن أدائها	التكرار	0	26	4	0	0	2.133	.34575
	النسبة المئوية	0	86.7	13.3	0	0		
16- يتمتع أفراد الشركة بروح معنوية مرتفعة ينعكس في تحقيق أهدافها	التكرار	0	14	16	0	0	2.533	.50742
	النسبة المئوية	0	46.7	53.3	0	0		

المصدر: من إعداد الباحث

❖ يلاحظ من الجدول (1) أن إجابات أفراد العينة كانت محصورة بين الموافق جداً والمحايد ، حيث بلغت نسبة الأفراد اللذين كانت إجاباتهم بين الموافق والموافق جداً 96.6% وهي أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد وهي 3.33% ، كما أن الوسط الحسابي كان محصور بين (1.4) ، (2.03)وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس طويل تنساب فيه المعلومات عبر مستويات إدارية كثيرة، بالإضافة إلى كثرة المهام والوحدات التابعة للقسم الواحد.

❖ يلاحظ من الجدول (2) أن إجابات أفراد العينة عن الأسئلة كانت محصورة بين الموافق جداً وغير موافق، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم محصورة بين الموافق جداً والموافق 82.5%، وهي أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد وهي 9.16%، مقابل نسبة 8.33% أجابوا بعدم الموافقة.كما إن الوسط الحسابي كان محصوراً بين (1.5) ، (3.03). وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس هيكل هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة،ويخضع لإجراءات وقواعد وتعليمات تفصيلية، واضحة ومكتوبة، حيث تتغير هذه الأدوار والمسؤوليات باختلاف الأقسام.

❖ وبالنسبة لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي يلاحظ من الجدول (3) أن إجابات أفراد العينة كانت محصورة بين الموافق جداً وغير موافق، حيث نلاحظ بأن نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق وموافق جداً 47.5%، بينما نسبة

الأفراد اللذين أجابوا بحيادي بلغت 39.16%، مقابل نسبة 13.3% أجابوا بغير موافق. كما إن الوسط الحسابي تراوح بين (1.8) و (3.26)، أي إن الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس يتميز بدرجة لا بأس بها من المركزية، فعملية اتخاذ القرارات أو صياغة الأهداف لا تتم دون الرجوع إلى لإدارة العليا، وهذا يدل على ارتفاع درجة المركزية. أما في الحالات الروتينية واليومية فتعطى الصلاحية لمدراء الأقسام دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

❖ بالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغير فاعلية الإدارة الاستراتيجية نلاحظ من الجدول (4) أن إجابات أفراد العينة كانت محصورة بين الموافق جداً والمحايد، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم بين الموافق جداً والموافق 83.3% وهي أكبر من نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد وهي 16.6%،كما إن الوسط الحسابي لها يتراوح بين (1.1) و (2.5)،وهذا يعني بأن المدراء في الشركة العامة لمرفأ طرطوس لديهم معرفة كافية وجيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ولكن مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنشأة منخفضة، بسبب ضعف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، واتساع نطاق الإشراف.

ثانياً: اختبار الفرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب:

1- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وفاعلية الإدارة الاستراتيجية.

2- معامل الانحدار البسيط: وذلك لمعرفة جوهرية العلاقة بين المتغير المستقل (التعقيد في الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) كما هو موضح في الجداول الآتية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570[a]	.325	.301	.64876

a. Predictors: (Constant)،التعقيد

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

جدول تحليل التباين**ANOVA**[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.682	1	5.682	13.499	.001[b]
	Residual	11.785	28	.421		
	Total	17.467	29			

a. Dependent Variable: فاعلية الإدارة الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant)،التعقيد

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

نلاحظ من الجداول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون R= 0.57 وهو ارتباط مقبول وموجب، كما إن قيمة معامل التحديد 0.325، أي إن متغير التعقيد يفسر ما نسبته 32% من التغير الحاصل في المتغير التابع المتمثل

بفاعلية الإدارة الاستراتيجية. ومن جدول تحليل التباين ANONA نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 499،13 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين الرسمية في الهيكل التنظيمي وفاعلية الإدارة الاستراتيجية. إضافة إلى معامل الانحدار البسيط لمعرفة جوهرية العلاقة بين المتغير المستقل (الرسمية في الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) كما هو موضح في الجداول الآتية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620[a]	.385	.363	.61945

a. Predictors: (Constant)،الرسمية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

جدول تحليل التباين**ANOVA[a]**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.723	1	6.723	17.520	.000[b]
	Residual	10.744	28	.384		
	Total	17.467	29			

a. Dependent Variable: فاعليةالإدارةالاستراتيجية

b. Predictors: (Constant)،الرسمية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.62 =R وهو ارتباط مقبول وموجب، كما إن قيمة معامل التحديد 0.385، أي إن متغير الرسمية يفسر ما نسبته 38% من التغير الحاصل في المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية.ومن جدول تحليل التباين ANONA نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 17.520 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية

ولاختبار هذه الفرضية نقوم أيضاً بحساب معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط كما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633[a]	.401	.379	.61136

a. Predictors: (Constant)،المركزية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

جدول تحليل التباين**ANOVA**[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.001	1	7.001	18.732	.000[b]
	Residual	10.465	28	.374		
	Total	17.467	29			

a. Dependent Variable: فاعلية الإدارة الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant)،المركزية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.633 =R وهو ارتباط مقبول وموجب، كما إن قيمة معامل التحديد 0.401، أي أن متغير المركزية يفسر ما نسبته 40% من التغير الحاصل في المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية.ومن جدول تحليل التباين ANONA نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 18.732 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ولاختبار أثر المتغيرات المستقلة الثلاث مجتمعة على المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية قام الباحث بإيجاد معامل الانحدار المتعدد الذي يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاث وتأثيرها على المتغير التابع كما في الجداول:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824[a]	.678	.641	.46481

a. Predictors: (Constant)،المركزية،التعقيد،الرسمية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المتضمنة بالدراسة وهي: الرسمية، التعقيد، المركزية والتي تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي مرتبطة بالمتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) بمقدار (82%)وهو ارتباط قوي وإيجابي،نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (0.678) أي إن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر ما مقداره (67%) من التغير الحاصل في المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية والمتبقي (33%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذ بها الدراسة.

جدول تحليل التباين**ANOVA**[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.849	3	3.950	18.282	.000[b]
	Residual	5.617	26	.216		
	Total	17.467	29			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

نلاحظأن قيمة(F)المحسوبةبلغت (18.282) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الرئيسةالقائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس على فاعلية الإدارة الاستراتيجية " مما يدل على معنوية النموذج ككل.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constan)	-.071-	1.217		-.058-	.954
	التعقيد	.319	.062	.582	5.120	.000
	الرسمية	.239	.057	.480	4.164	.000
	المركزية	.396	.096	.473	4.119	.000

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة بيتا موجبة لجميع المتغيرات المستقلة، بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التعقيد) كانت قيمة بيتا 0.319، وبالنسبة للرسمية 0.239، وبالنسبة للمركزية 0.396

وبالاعتماد على الجدول السابق نستطيع تشكيل معادلة انحدار Y على X_1،X_2،X_3،كمايلي:

$$Y = a + b X1 + c X2 + d X3$$

حيثa ثابت وهو معامل الانحدار وقيمته سالبة 0.71

b: قيمة بيتا للمتغير المستقل الأول التعقيد وتساوي 0.319

C: قيمة بيتا للمتغير المستقل الثاني الرسمية وتساوي 0.239

d: قيمة بيتا للمتغير المستقل الثالث المركزية وتساوي 0.396

Y:فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

X_1: التعقيد في الهيكل التنظيمي.

X_2: الرسمية في الهيكل التنظيمي.

X_3: المركزية في الهيكل التنظيمي.

$$Y = -0.71 + 0.319\ X1 + 0.239\ X2 + 0.396\ X3$$

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، حيث يفسر متغير التعقيد ما نسبته 32% من التغير الحاصل في المتغير التابع ،وهذا التعقيد في شركات القطاع العام مردّه إلى كبر حجم الشركة وتنوع أغراضها.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية ، حيث يفسر متغير الرسمية ما نسبته 38% من التغير الحاصل في المتغير التابع، فالرسمية في الهيكل والتزام المرؤوسين بهذه الأنظمة يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية الشركة في إدارتها الاستراتيجية الذي ينعكس على المخرجات النهائية،ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمة محل البحث تعمل في بيئة مستقرة نسبياً.

3-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية في الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية ، حيث يفسر متغير المركزية ما نسبته 40% من التغير الحاصل في المتغير التابع . ويمكن رد

ذلك إلى رغبة إدارة الشركة في توحيد السياسات والإجراءات والعمليات على مستوى الشركة ككل، حيث إن هذه الإجراءات تؤثر على فاعلية الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن الشركة تتبع لقطاع حكومي.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس بأبعاد الهيكل التنظيمي، أو بإعادة تصميمه بشكل يؤدي إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بفاعلية عالية تؤدي إلى تحقيق النتائج الفضلى.

2- زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الإدارة الاستراتيجية من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال القيام بالعديد من الندوات والاجتماعات والمحاضرات والدورات التدريبية نظراً لأهمية أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية للشركة.

3- تشجيع وتسهيل الاتصالات الرأسية والأفقية بين الرؤساء والمرؤوسين لتساعد في تحقيق أعلى فاعلية للإدارة الاستراتيجية، والتقليل من القيود المفروضة على المرؤوسين في الاتصال بالمستويات العليا، ويمكن أن يكون ذلك بتحديد أوقات محددة ومعلومة لمقابلة المديرين في المستويات العليا.

4- تشجيع التنظيم غير الرسمي وعدم المبالغة في الرسمية التي قد يكون لها تأثير سلبي على الروح المعنوية للمرؤوسين ومن ثم انخفاض فعاليتهم.

5- تشكيل عدد من اللجان الدائمة والمؤقتة من المختصين تعمل في ظل أنظمة مرنة تستجيب للتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة.

المراجع:

المراجع العربية:

1.المرسي، جمال ؛ أبو بكر ، مصطفى ؛ حبة ، طارق. *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية – منهج تطبيقي*الدار الجامعية ، الاسكندرية،2007

2. ليلة ، رحمة خليل عبد السميع. *أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، مصر،2014.

3.جونز ،جاريث ؛ هيل ، شارلز. ***الإدارة الاستراتيجية***، ترجمة رفاعي ، رفاعي ؛ عبد المتعال ، محمد ، دار المريخ للنشر ، الرياض، السعودية ،2001.

4. الدوري ، زكريا. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*. دار اليازوري ، عمان ، الأردن،2005.

5. المحمدي ، سعد. *العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي*. رسالة ماجستير ، العراق ،2011.

6.المغربي، عبد الحميد. *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*. مجموعة النيل العربية، القاهرة،1999.

7.أبو قحف، عبد السلام. *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* . الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، القاهرة،1991.

8. نعساني، عبد الحميد. *اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي _ دراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي والخدمي الحكوميين*،مجلة بحوث جامعة حلب، العدد47،2007.

9.ميا ، علي ؛ ديب. *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة تشرين ، سورية،2008.
10. العميان، محمود. *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2002.
11.العارف ، نادية. *الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)*. الدار الجامعية ، القاهرة،2007

المراجع الأجنبية:

1. AGBIM، K. *The Impact Of Organizational Structure and Leadership Styles On Innovation"*، IOSR Journal of Business and Management، vol. 6، Issue 6، 2013.pp.56 – 63
2. CSASZAR، F.A. *"Organizational Structure as a Determinant of Performance : Evidence from mutual funds"*، Strategic Management Journal، 33(6)، 2012. Pp.611 – 632
3. DAFT،R.L ." *Organization Theory and Design"*،8th Ed. Thomson، south- western، USA، 2004. p.87.
4. DAVID، F. *"Strategic Management : Concepts & Cases "*، new sersey، prentice Hall ،Ewight Edition. 2001
5. GUDITH ، N. *"Adoption Strategic Management Approach in the Capital Market Development"(the Nigerian case)*، international journal of economics and finance ،vol .4 ،No .1، 2012. pp. 223-228
6. HUIRU ، D. *"The Importance Of Strategic Management" (case study of H&M)*، Master Degree ،Savonia university of applied sciences ، Unit of business and administration ، Kuopio، 2011
7. JABNOUN، N. *" Organizational Structure or Customer Oriented TMQ: An Empirical Investigation"*، The TMQ mana – zine، vol. 17، No.3، 2005. Pp.226 – 236
8. MINTZBERG، H. *Structure etDynamiques and Organization*،Paris ،Edition organization، 2005. P.18
9.MUOGB0، U.S. *"The Impact Of Strategic Management On Organizational Growth and Development " (A study of selected Manufacturing firms in Anambra state)*، IOSR journal of business and management(iosr – jbm). Volume7 ، Issue 1 ، 2013. pp. 24-32
10.ROBBINS & COULTER.*" Management"*. Prentice Hall، New Jersy، 1999.P.308
11.TAVAKOLI & LAWTON.*" Strategic Thinking And Knowledge Management*"، Hand book of business strategy، vol. 6 Iss :1، 2005
12. ZHENG، W; YANG، B AND MCLEAN، G.N. *"Linking Organizational Culture، Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management"*، Journal of Business Research، vol. 63، No. 7، 2010. Pp.763 - 771