

## تأثير التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل على الفعالية التنظيمية في

### المؤسسات الجزائرية

#### *Impact of Fit (Strategy / Structure) on Organizational Effectiveness in the Algerian companies-*

أعمر بوزيد

لخضر عدوكة

فاطيمة بوهلال

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة معسكر

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
المركز الجامعي، تيبازة

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التوافق (إستراتيجية/هيكل) على الفعالية التنظيمية في المؤسسة. و من خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن هناك علاقة موجبة بين التوافق (إستراتيجية/هيكل) والفعالية التنظيمية في المؤسسة و أن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء للمؤسسات المتوسطة و الكبيرة محل الدراسة.  
الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، التوافق.

#### Abstract

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

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

#### مدخل:

أكدت البحوث النظرية و العملية على أن المنظمة هي نظام مفتوح لا تستطيع عزل نفسها عن البيئة المحيطة بها، وذلك ضمانا لنموها وبقائها، فكل منظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تضع إستراتيجية لها دون تقدير و تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية معا. و في هذا الخصوص نجد (P.Laurens et J.Laurtch 1967) "أكدوا على أن المحيط الخارجي هو الذي يكون الموقف الأساسي للمنظمة"<sup>1</sup> ، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية يعتبر تحديا للبنية التحتية للإدارة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة هي مجموعة من القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية و رسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و متابعة و تقييم الفرص و التهديدات البيئية و علاقتها بالقوة و الضعف التنظيمي. و على هذا الأساس فإن الإشكالية الجوهرية التي يتمحور حولها البحث هي:

إلى أي مدى يؤثر التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

طبقا للإشكالية العامة للبحث و من أجل الإجابة عليها سنقوم بدراسة:

## أولاً: الإطار النظري؛

ثانياً: الإطار التطبيقي من حيث:

- حصر العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي؛
- دراسة مدى تأثير الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية؛
- دراسة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية؛
- دراسة مدى تأثير التوافق (الإستراتيجية/الهيكل التنظيمي) على الفعالية التنظيمية.

## أولاً- الإطار النظري:

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

## 1- المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

و من أجل تغطية هذه المتغيرات فقد تم تناول الإستراتيجية من حيث مفهومها، كل من (Chandler 1962) ، (Porter 1996) ، (Mintzberg 1987) ، (Porter 1985) ، (Chaffee 1985) ، (Mintzberg 1979) ، (Child 1972) ، (Daft 2001) ، (Qiuhong and Alis 2009) ، و حددوا الإستراتيجية كوسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، و تخصيص الموارد، حيث عرف (Chandler 1962)<sup>2</sup> الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل و غايات المؤسسة، و اعتماد المقررات من الإجراءات (مسارات العمل) و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. و استنادا إلى مفاهيم جل الباحثين حول الإستراتيجية فيمكننا تعريفها على أنها القرارات التي تنطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف و خطط المؤسسة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية و تقييم نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة. و صولا بنا إلى تحديد نموذج (Miles & Snow, 1978)، فيما يخص أربعة أنواع من الاستراتيجيات هي: المنقبة، المحللة، المدافعة، و المستجيبة، و التي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية، حيث يتميز كل نوع من هذه الاستراتيجيات بخصائص تنظيمية معينة.

و توالى الدراسات فيما بعد و كلها أكدت على نموذج (Miles & Snow, 1978) فيما يخص أربعة خيارات إستراتيجية، و من بين هذه الدراسات نجد دراسة (Donald C. Hambrick, 1980) ، (J.A. Parnell & M. Menefee, 1995) ، (Nancy Da , Wayne.S.Desarbo & al (2005) ، (Joao Ferreira, 2002) ، (Fernando.A.P.Gimenez, 2000) ، (Vladimir Gnjidić (2014) ، (Richard Lacoursiere & Josee ST-Pierre, (2012) ، (Silva & al (2010) ، (Kerbouche.M & all, (2015)

وقد تم اختيار تصنيف (Miles and Snow لعدة أسباب، فحسب (Zahra & Pearce 1990) فقد تم استخدام التصنيف للتمييز بالأداء التنظيمي، و حسب (Hambrick 2003) يرى أن التصنيف تم تقديمه قبل 25 عاما ، وهو الإطار الذي كان الأكثر ديمومة و غالبا ما يستخدم. أما وجهة نظر (Kabanoff & Brown 2008) حول هذا التصنيف فيرى أنه غني في الوصف التفصيلي

لكل نوع استراتيجي، و البعد الرئيسي الذي ينطوي عليه تصنيف Miles and Snow (1978) وفقا لـ Hambrick(1983) هو المعدل الذي تغير المنظمة عنده منتجاتها أو أسواقها<sup>3</sup>.

و من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وهو الهيكل التنظيمي، و قد تم تحديد مفهوم هذا الأخير مجموعة من المفكرين من بينهم (1962) A.Chandler ، (1974) P.F.Drucker ، (1977) P.N.Khandwalla ، (2008) Livian ، (1994) H.Mintzberg ، (1999) J.D.Thompson ، (2007) P.Nunes ، إذ يعرف (1974) P.Drucker الهيكل بأنه مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف و غايات المنظمة<sup>4</sup>.

وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد الهيكل التنظيمي مذ تلك التي حددها (1947) Weber وهي: هرمية السلطة، تقسيم العمل، وسمية القواعد و الإجراءات<sup>5</sup> ، وتلك التي حددها كل من (1988) Miller<sup>6</sup> ، (1997) Daft ، Hatch<sup>7</sup> ، (2001)<sup>8</sup> ، (2015) Kerbouche<sup>9</sup> ، ومن حصيلة دراسات كل من (1972) Hall ، (1988) Robbins ، (2001) Eun Jin Hwang ، (2005) Rhys Andrews & al ، (1997) Hach M ، (1992) Frédéric M. Jablin & al ، (1991) Hodge ، (1990) Daft ، (2001) Robbins S. ، يمكن القول أن عدد الأبعاد الهيكلية المستخدمة في تلك البحوث والدراسات و التي تأخذ الأهمية النسبية هو ثلاثة أبعاد: الرسمية، المركزية، التعقيد، والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية، حيث تحدد هذه الأبعاد نوع الهيكل فيما إذا كان عضويا أم أليا استنادا إلى رأي (1997) Hatch ، أو هيكلا مختلطا كنوع من أنواع الهيكل التنظيمي الذي يقع بين الهيكل الآلي و الهيكل العضوي استنادا إلى رأي (1961) Burns & Stalker حيث ذكرا أنه يوجد أنظمة إدارية تجمع بين خصائص الآلية و خصائص العضوية<sup>10</sup>.

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

وفي الأخير نتناول الفعالية التنظيمية، حيث عرفا<sup>12</sup> (2005) Costa ، (2013) Daft الفعالية التنظيمية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها. حيث تم الاعتماد على نموذج (1981; 1983) Quinn and Rohrbaugh لقياس فعالية المنظمة من خلال أربعة محاور وهي التركيز على الأفراد و المرونة، التركيز على التنظيم والمرونة، التركيز على التنظيم و الرقابة، التركيز على الأفراد و الرقابة، و يشتمل كل محور على عدد من المؤشرات. ثم جاءت دراسة (2008) Balduck and Buelens لتؤكد هي الأخرى على نفس المقاييس التي جاء بها Quinn and Rohrbaugh .

## 2- الدراسات السابقة:

هناك دراسات عملية سابقة تناولت العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و كذلك التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و تأثيره على الفعالية التنظيمية<sup>14</sup> ، وقد توصلت إلى نتائج متشابهة فيما بينها، متمثلة في وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، وأن التوافق الإستراتيجية-الهيكل له تأثير إيجابي على فعالية المؤسسة. ومن أهم هذه الدراسات نجد: (1962) Chandler , A , D ، (1978) Miles and Snow ، (1980) Hall.D. J. and Saias.M. ، (1986) James , W ، (1987) Lex Donaldson ، (1991) Gersick ، (1992) R. T. Hamilton ، (1999) Romanelli and Tushman ، (1994) Constantine J. Katsanis ، (1998) Robbins,S. ، and Coulter.M (1999) .

**ثانياً- الإطار التطبيقي:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال و التي تساهم في بناء الإطار النظري لإشكالية التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة. و لتحديد أثر التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية، سنقوم بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المتوسطة و الكبيرة في الجزائر و هذا لاختبار الفرضيات التالية:

للإجابة عن الإشكالية نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي و الفعالية التنظيمية و نتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهما؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية و نتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهما؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق ( الخيار الإستراتيجي - الهيكل التنظيمي) و الفعالية التنظيمية و نتوقع الحصول على إشارة موجبة بينهم.

**1- منهجية الدراسة:****1-1- منهج الدراسة:**

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

**2-2- أسلوب جمع البيانات والمعلومات:**

- الجانب النظري: قمنا بمسح مكتبي لمختلف الكتب، المقالات، المجلات العلمية و الإنترنت، وكذلك الاعتماد على بعض الدراسات السابقة؛
- الجانب الميداني: قمنا بمسح ميداني لمجموعة من المؤسسات المتوسطة و الكبيرة، و اعتمدنا في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

**3-3- اختيار عينة الدراسة:**

لتحديد حجم العينة اقترح Roscoe (1975) أن العينة التي تكون أكبر من 30 مشاهدة تضمن للباحث فوائد نظرية، وضمن هذه الحدود (30-500) فمن المستحسن استخدام حجم العينة حوالي 10٪ من المجتمع المستهدف<sup>15</sup>، وعليه قدر حجم عينة الدراسة بـ 80 مؤسسة متوسطة و كبيرة من مجموع المؤسسات المتوسطة و الكبيرة على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية: ( تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس)<sup>16</sup>. يتجزأ المجتمع الكلي إلى 7 عينات حسب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقاً<sup>17</sup>، و عليه فإن عينة الدراسة هي عينة طبقية و تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة<sup>18</sup>، و قد تم توزيع 80 إستبانة على أساس عدد المؤسسات المتوسطة والكبيرة لكل ولاية، و تم استرجاع (73) ما يمثل نسبة 91,25 % من مجموع الاستبيانات.

## جدول رقم(01): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

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

المصدر: من إعداد الباحثين

## 4-1- متغيرات الدراسة:

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

(1-غير موافق تماما، 2-غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق تماما)<sup>19</sup>.

## الجدول رقم(02): متغيرات الدراسة

المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
الإستراتيجية المنقبة	الخيار الإستراتيجي
الإستراتيجية المدافعة	
الإستراتيجية المحللة	
الإستراتيجية المستجيبة	
الرسمية	الهيكل التنظيمي
المركزية	
التعقيد	
الروح المعنوية	الفعالية التنظيمية
تأهيل العاملين	
التخطيط و النمو	
الثبات و الاستقرار و الكفاءة الإنتاجية	

المصدر: من إعداد الباحثين

## 5-1- تحليل الاعتمادية:

الهدف هو التحقق من وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، أي إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذا تم إستخدامها في فترة زمنية أخرى<sup>20</sup>.

تم حساب معامل الاتساق كرونباخ ألفا للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. و الجدول رقم (03) يبين نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

تعد معاملات الثبات الواردة في الجدول رقم (03) مقبولة في الدراسات الإدارية و السلوكية إذ أن الحد الأدنى المقبول هو (0,60) حسب ما جاء به (Mudisk, et al, 1990) و استنادا إلى (Eun Jin Hwang, 2005) فإن (Schuessler, 1971) يعتبر أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0,60) ، و حسب (Hair et al., 1998) فإن تقديرات معاملات الثبات بين (0,60) و (0,70) تمثل الحد الأدنى المقبول لتقديرات الثبات، وعليه نجد (Eun Jin Hwang, 2005) قد حدد معامل الثبات ألفا كرونباخ من (0,60) أو أعلى مقبولة في الدراسات<sup>21</sup>.

و استنادا إلى (Lance et al (2006) <sup>22</sup> فإن كل من (McAllister and Bigley (2002)، Spector et al. (2002)، Schilling (2002)، اعتبروا أن معامل الثبات الجيد إذا كان لديه قيمة ألفا كرونباخ تساوي (0,70) أو أكبر، وهذا حسب ما جاء في دراسة (Nunnally (1978)، و أكد<sup>23</sup> Rothbard and Edwards (2003) استنادا إلى (Nunnally (1978) أنه إذا كان معامل الثبات يفوق (0,70) فهو مقبول جدا و دالا إحصائيا.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

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

**2- دراسة قياسية للخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، و الفعالية التنظيمية:**

**1-2- ترتيب الأهمية لمتغير الخيار الإستراتيجي:**

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة بـ (Milles&Snow(1978

(الإستراتيجية المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة)، و سنتعمد في ترتيب هذه الأهمية على معامل الاختلاف<sup>24</sup> ، والجدول رقم (04) يوضح معاملات الاختلاف و ترتيب الإستراتيجيات.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

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

## 2-2- ترتيب الأهمية لمتغير الهيكل التنظيمي:

من أجل قياس هذا المتغير تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي الخاصة بـ Hatch(1997) (الرسمية، المركزية، التعقيد). و سنعتمد في ترتيب هذه الأهمية أيضا على معامل الاختلاف، و الجدول رقم (05) يوضح معاملات الاختلاف و ترتيب الأبعاد الهيكلية.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

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

## 2-3- دراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) و الهيكل التنظيمي (الهيكل الرسمي):

اعتمادا على معامل الاختلاف في ترتيب الأهمية بالنسبة للخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تتبع الإستراتيجية المحللة مع الهيكل الرسمي، و بالتالي سنحاول دراسة مدى وجود علاقة إرتباطية من عدمها ما بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي، و ذلك باستعمال معامل الإرتباط سبيرمان<sup>25</sup> (Spearman)، و هذا وفق الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية. و من أجل التحقق من هذه الفرضية نستعمل اختبار الفرضيات حيث يرمز للفرضية الصفرية بـ  $H_0$  و الفرضية البديلة بـ  $H_1$  و هذا الاختبار يمكن كتابته على النحو التالي:

$H_0$  - لا توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

-  $H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

و يكون القرار على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  عند مستوى معنوية 5 % عندما:

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

حيث تمثل  $t^c$  قيمة استودنت المحسوبة أما  $t^t$  تمثل إحصائية استودنت المجدولة و  $r$  معامل الارتباط و  $n$  عدد المشاهدات، و يمكننا كذلك اتخاذ القرار بإستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي:

نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05 .

و قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين و الملخص في الجدول رقم (06) التالي:

جدول رقم (06): العلاقة بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,237)، و يمكن تفسير هذه العلاقة الموجبة مابين المتغيرين إلى كون المؤسسات التي تتبع هذا البعد الإستراتيجي (الإستراتيجية المحللة) تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث نجدها تعمل بشكل روتيني و كفؤ من خلال الهياكل والعمليات الرسمية للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و يكون مناسب استخدام هذه الإستراتيجية مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي و الآلي و المتمثل في الهيكل المختلط، بحيث تكون فيه الرسمية عالية و المركزية منخفضة و هذا وفقا لما جاء في دراسة (Hatch 1997).

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

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

**2-4- أثر كل من الإستراتيجية المحللة، الهيكل الرسمي و التوافق (الإستراتيجية المحللة/الهيكل الرسمي) على الفعالية التنظيمية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الجزائرية:**

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

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



و النماذج القياسية تُكتب من الشكل التالي:

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

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

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

حيث:

-  $Y_i$ : متغير الفعالية التنظيمية للمؤسسة  $i$  ؛

-  $X_i$ : متغير الإستراتيجية المحللة للمؤسسة  $i$  ؛

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

-  $W_i$ : متغير التوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة  $i$ .

مع الأخذ بعين الاعتبار أن التوافق هو نتيجة التوليفة الخطية بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي. و هو يكتب من الشكل:

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

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

حيث  $\lambda$ : معامل التوليف.

و لإعطاء نفس الأهمية النسبية لكلا المتغيرين (الإستراتيجية المحللة، الهيكل الرسمي) نأخذ  $\lambda = 0,5$  و بالتالي التوافق ما بين المتغيرين

يصبح على الشكل التالي:

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

وباستعمال طريقة المربعات الصغرى تم تقدير المعادلات (1)، (2)، (3)، وذلك باستخدام برنامج SPSS على النحو التالي :

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

(0,000)      (2,725)

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

$$Y_i = 1,51 \times 10^{-16} + 0,333 Z_i \quad (5)$$

(0,000)      (3,01)

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

$$Y_i = 7,55 \times 10^{-8} + 0,41 W_i \quad (6)$$

(0,000)      (3,85)

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

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

-  $H_0$  : المعلمة ليست لها معنوية إحصائية.

-  $H_1$  : المعلمة لها معنوية إحصائية.

و يكون القرار على النحو التالي: نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  عند مستوى معنوية 5% عندما:

$$|t^c| = \left| \frac{\hat{\beta}_j}{SE(\hat{\beta}_j)} \right| > t^t_{(n-k)}$$

حيث تمثل  $t^c$  قيمة استودنت المحسوبة أما  $t^t$  تمثل إحصائية استودنت الجدولة و  $\hat{\beta}_j$  تمثل تقدير لمعلمة النموذج و  $SE(\hat{\beta}_j)$  الانحراف المعياري للمعلمة المقدر و  $n$  عدد المشاهدات و  $k$  عدد معالم النموذج المقدر.

و يمكننا كذلك اتخاذ القرار باستعمال القيمة الإحتمالية (P-Value) على النحو التالي: نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  عندما تكون القيمة الإحتمالية أقل من 0,05 .

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

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

(2,725)

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

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

(3,01)

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

$$Y_i = 0,41 W_i$$

(3,85)

(9)

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

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

- معامل التحديد  $R^2$  للنماذج الثلاث يساوي (0,095)، (0,113)، (0,173) على الترتيب، وهذا معناه أن الإستراتيجية المحللة تشرح مقدار 9,5% من الفعالية التنظيمية، كما أن الهيكل الرسمي يشرح مقدار 11,3% من الفعالية التنظيمية، والتوافق بين الإستراتيجية المحللة و الهيكل الرسمي يشرح مقدار 17,3% من الفعالية التنظيمية؛
- قيمة استودنت المحسوبة الموحدة ما بين قوسين في المعادلة (7) تساوي (2,725) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يقودنا للقول أن المعلمة (الميل) مقبول إحصائيا، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الإستراتيجية المحللة وفعالية المؤسسة، أي أن هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية و النتيجة التي توصلنا إليها تتطابق مع دراسة Miles and Snow (1978) اللذان أكدا على أن المؤسسة التي تتبنى الخيار الإستراتيجي المتمثل في الإستراتيجية المحللة تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث تعمل بشكل روتيني و كفو و تقوم باعتماد الإبداع و تبنى الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، كما أن المؤسسة وباتتها لهذا النوع من الخيار الاستراتيجي تبقى حريصة جدا، حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية؛
- قيمة الميل في المعادلة 7 تساوي (0,308) و التي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في الإستراتيجية المحللة سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,308) بشكل طردي، وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة Miles and Snow (1978)، حيث أكدا أن المحلل الحقيقي هو المؤسسة التي تحاول تقليل المخاطر وتعظيم الفرص لتحقيق الربح، كما يمكن للمحلل النمو من خلال اختراق السوق وكذلك تطوير المنتج؛
- قيمة استودنت المحسوبة في المعادلة (8) تساوي (3,011) أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي بلغت (1,664) عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يسمح لنا بالقول أن  $\hat{\beta}_2$  مقبولة إحصائيا، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل الرسمي و فعالية المؤسسة أي هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، و هذه النتيجة تتوافق مع دراسة Hodge and Anthony (1991) حيث أشارا إلى أن الرسمية هي العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، و التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، وترى Hatch(1997) أيضا أن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فعالية المنظمة؛
- قيمة  $\hat{\beta}_2 = 0,33$ ، فهي تدل على أن التغير بوحدة واحدة في الهيكل الرسمي سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,33) بشكل طردي، و هذه النتائج تتطابق مع دراسة Hatch(1997)، حيث أكد أن المؤسسات التي تتبع هذا البعد التنظيمي (الهيكل الرسمي) تضمن تحديد القواعد، و التعليمات، و السياسات، و الإجراءات التي تحكم فعالية المؤسسة؛

- قيمة استودنت المحسوبة في المعادلة (9) تساوي (3,853) وهي أكبر من قيمة استودنت الجدولة والتي تساوي (1,664) عند مستوى معنوية 5%، و هذا ما يسمح لنا بالقول أن  $\hat{\beta}_3$  مقبولة إحصائيا ، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين التوافق و فعالية المؤسسة أي أن هناك تأثير إيجابي للتوافق على الفعالية التنظيمية وهذا ما أكداه كل من Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ,2004، R. T. Hamilton, 1992
- قيمة  $\hat{\beta}_3 = 0,41$  فهي تدل على أن التغيير بوحدة واحدة في التوافق سيؤدي إلى تغير في الفعالية بمقدار (0,41) بشكل طردي، وهذه النتائج تتطابق مع دراسة (Mintzberg (1979) ودراسة (Eun Jin Hwang (2005) ، حيث خلاصا إلى أن للفعالية التنظيمية نتائج عند وجود توافق بين الإستراتيجية (المحللة) و الهيكل (الرسمي). و في دراسة Chandler (1981) و Schwartz and Davis (1981) ، أكدوا على أن التوافق يشير إلى الفعالية التي من خلالها المنظمة تنفذ الإستراتيجية المختارة في بيئات معينة. و هذا ما أكداه عليه أيضا (Habib & Victor (1991 أن فكرة التوافق تؤدي لزيادة الكفاءة، ثم جاءت دراسة (Miles & Snow (1994 لتؤكد أن التوافق بين المكونات الداخلية مثل الإستراتيجية والهيكل أمر حاسم للكفاءة.

## 2-5- قوة و نجاعة النماذج:

سنقوم بدراسة قوة و نجاعة النماذج الثلاث و ذلك من خلال ثلاث نقاط :

- القدرة التفسيرية للنماذج : من خلال معامل التحديد نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج الأول و الثاني هي 9 % و 11 % على الترتيب وهي نسبة ضعيفة نوعا ما، بينما القدرة التفسيرية للنموذج الثالث تساوي 17 % وهي نسبة مقبولة نوعا ما؛
- صلاحية النماذج: للحكم على صلاحية النماذج الثلاث نستعمل اختبار فيشر (F)، حيث يكون القرار على النحو التالي: نقبل النماذج عندما تكون قيمة فيشر (F) المحسوبة أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة، وفي حالتنا وجدنا أن قيمة فيشر (F) المحسوبة تساوي (7,423)، (9,068)، (14,845)، للنماذج الثلاث على الترتيب، وهي أكبر من قيمة فيشر (F) الجدولة والتي تساوي (3,98) عند درجة حرية (1,71)، وبالتالي نقول أن النماذج المتحصل عليها مقبولة إحصائيا؛
- التوزيع الطبيعي للبواقي: من أجل التحقق من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، استخدمنا اختبار كلومجروف (Kolmogorov) و الذي يعتمد على الفرضية التالية:
- $H_0$ : البواقي تتبع التوزيع الطبيعي؛
- $H_1$ : البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويكون القرار على النحو التالي:

نقبل  $H_0$  و نرفض  $H_1$  عندما تكون القيمة الاحتمالية لإحصائية كلومجروف (Kolmogorov) أكبر من 0,05.

والجدول رقم (07) يلخص اختبار Kolmogorov :

الجدول رقم (07): اختبار إعتدالية البواقي للنماذج الثلاث

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

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

### 3- مقارنة عملية التأثير على الفعالية التنظيمية بوجود توافق و بدون توافق:

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن مقدار التأثير في الفعالية التنظيمية الحاصل من طرف التوافق بين الإستراتيجية المحللة والهيكل الرسمي و الذي قدر ب (0, 173) كان أكبر مقارنة بمقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الإستراتيجية المحللة و الذي قدر ب (0,095)، و كذلك مقدار التأثير الحاصل في الفعالية التنظيمية من طرف الهيكل التنظيمي الرسمي و الذي قدر ب (0,113) ، و بالتالي فإن المؤسسات مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق.

و هذا ما يؤكد النتائج التي جاءت في دراسة Lex Donaldson 1987 ، دراسة R. T. Hamilton, 1992 ، دراسة 2004، Yin, Xiaoli;Zajac, Edward J ، دراسة Geiger .S.W and all 2006 ، حيث أكدوا على أن التوافق يرتبط ارتباط قوي بسلوك المؤسسة (الأداء، الكفاءة، الفعالية)<sup>26</sup> ، وبالتالي التوافق يؤثر على الأداء، كما وجدوا أن المؤسسات مع التوافق لديها أداء عالي بعكس المؤسسات التي بدون توافق. وحسب ما جاء في دراسة (N. Venkatraman, 1989) ، (R. T. Hamilton,1992) فإنهم يؤكدوا أيضا على ما جاء به Chandler (1962) في أطروحته على أن غياب التوافق بين الهيكل و الإستراتيجية يؤدي إلى عدم الكفاءة الإدارية أو الأداء الضعيف.

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

### خلاصة:

من خلال المسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية كان تأكيدا أيضا على ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال، حيث وجدنا أن هناك علاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في إطار التوافق (إستراتيجية/هيكل)،

و أن المنظمات تحقق أعلى فعالية من خلال هذا التوافق، على اعتبار أن المنظمة هي الإطار الذي تتحدد ضمنه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها.

و ضمن هذه الحدود و بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث استطعنا التوصل إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- تؤكد المؤسسات الجزائرية على أهمية الرسمية في العمل و توجههم نحو تطبيق القواعد و الإجراءات التي تتوافق مع القوانين و الأنظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق؛
- تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسة بعلاقات إيجابية مع الإستراتيجية المحللة، و ذلك للاحتفاظ بالريائن الحاليين؛
- هناك تأثير إيجابي للإستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة و قبل دخولها في أعمال جديدة أن تتأكد من رचितها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية؛
- هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والإجراءات، وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة؛
- المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق. وبالتالي هناك ارتباط قوي بين التوافق والفعالية، أي أن التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، و هذا تأكيدا لدراسة Lex 1987 .Donaldson ، دراسة R. T. Hamilton, 1992 ، دراسة Geiger .S.W and all 2006 .

#### المراجع و الهوامش:

- <sup>1</sup> - Lasary, Tout sur le management, paris, 2006.
- <sup>2</sup> - Chandler, Alfred.D., Stragy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge , mass: Mit press, 1962.
- <sup>3</sup> - Nancy Da Silva & al, Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective, The Journal of Psychology, 144(2) 2010.
- <sup>4</sup> - J.F Soutenain & P. Farcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, Berti Edition, Alger, 2007, p 105.
- <sup>5</sup> - Hatch, M., Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives, Great Britain, 1997.
- <sup>6</sup> - Danny Miller, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).
- <sup>7</sup> - Hatch, M., Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives, Great Britain, 1997.
- <sup>8</sup> - Daft, R. L., Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup> edition, south - western college publishing of thomson learning .U.S.A, 2001.
- <sup>9</sup> - Kerbouche.M & Belmimoun.A & Bouhelal.F & Kerroucha.I, The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness: (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises), Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6 No 2, March 2015.
- <sup>10</sup> - Burns, T. & Stalker, G., The Management of Innovation, London, Tavistock Pupliction, 1961, p 125.
- <sup>11</sup> - Scott W. Geiger & William J. Ritchie, Dan Marlin, Strategy/Structure Fit and Firm Performance, Organization Development Journal, 24, 2; ABIINFORM Global , Summer 2006, p 12.
- <sup>12</sup> - Costa Eleni, S., The colleges of human resource management towards organizational Effectiveness A comparative Study in South ern Eu , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. 2005, p.113.
- <sup>13</sup> - Daft, R., Organization Theory and Design, 11<sup>th</sup> edition., USA., 2013, p23.
- <sup>14</sup> - وقالـ (2001) Koys و (2006) K.A. Abston and V.J. Stout, فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.

<sup>15</sup> - Robin Hill, What Sample Size is “Enough” in Internet Survey Research?, *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century*, Volume 6, Number 3-4, July 1998, p4.

<sup>16</sup> - Collection statistiques, le premier recensement économique, office national des statistiques Alger 2012, p.68.

<sup>17</sup> - تم الاعتماد على هذا التصنيف وفقا للتقسيم الإداري للديوان الوطني للإحصاء.

<sup>18</sup> - العينة الطباقية حسب (Claire Durand, 2002) هي اختيار جزء باختلاف خصائص معينة من المجتمع (الجنس، والمنطقة، والوضع، والعمر، وما إلى ذلك). تسمح بتمثيل جميع فئات المجتمع بأعداد كافية. و اختيار العينة في حد ذاتها يمكن أن تكون عشوائية بسيطة أو منتظمة ولكن مستقلة عن كل من المجموعات الفرعية للمجتمع (الطبقات) المعرفة. و حسب، (Dussaix et Grosbras 1994) يستخدم التقسيم الطبقي للحد من هامش الخطأ، و السماح بمراقبة التكلفة.

<sup>19</sup> - James Dean Brown, Likert items and scales of measurement?, *SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*.. 15(1) 10-14, March 2011, Dane Bertram, Likert Scales, *poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert : 02/03/2015*, John M. Linacre, Investigating Rating Scale Category Utility, *Journal of Outcome Measurement*, 3(2), 103-122, 1999, p105.

<sup>20</sup> - Robert F.DeVellis, *Scale Development : Theory and Applications*, SAGE Publications, Third Edition, London, 2012, p31.

<sup>21</sup> - Eun Jin Hwang, *Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores*, Thesis Doctoral in Philosophy In Apparel, Housing, and Resource Management, Virginia Polytechnic University, November 16, Blacksburg, VA, 2005, pp127-135.

<sup>22</sup> - Charles E. Lance & Marcus M. Butts & Lawrence C. Michels, The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say?, *Organizational Research Methods*, Volume 9 Number 2 April 2006, p205.

<sup>23</sup> - Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56, 2003, p713.

<sup>24</sup> - يقيس تجانس المشاهدات، و يحسب بالصيغة التالية: الانحراف المعياري/الوسط الحسابي.

<sup>25</sup> - معامل الارتباط للرتب (Spearman)، و يحسب بالصيغة التالية:  $r_s = 1 - (6 \sum di^2 / n(n^2 - 1))$ ، و وفقا لـ (أسامة ربيع أمين سليمان، 2008:

81)، يعد معامل Spearman من المقاييس اللامعلمية، و هو يستخدم في حالة المقاييس الترتيبية.

<sup>26</sup> - وفقا لـ Kaplan & Norten (1992) فإن مفهوم الأداء يكون مرادفاً لمفهومي الفعالية و الكفاءة. و حسب (Berrah 2002) فإن الأداء هو فعالية العملية و كفاءة استعمال الموارد.

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

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

