

جامعة اليرموك

كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية

1917 26

تحليل المواثمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي

واستراتيجيه النمو بدلالة النجام

"دراسه تطبيقية لاداء عينه من مدرء الادارة العليا في

البنوك الأردنيه"

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في جامعة اليرموك تخصص ادارة أعمال

أعداد

ماجد راضي جميل الزعبي

أشرف

الاستاذ الدكتور زهير الصباغ

1998

جامعة اليرموك
كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية
قسم ادارة الأعمال

تحليل الموائمة بين طبيعة الميكل التنظيمي

واستراتيجيه النمو بدلالة النجاح

"دراسه تطبيقيه لاداء عينه من مدراء الادارة العليا في البنوك الأردنيه"

قدمت هذه الدراسه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة

اليرموك تخصص ادارة أعمال

أعداد

ماجد راضي جميل الزعبي

لجنة المناقشة:

الاستاذ الدكتور زهير الصباغ

الاستاذ الدكتور عبد الستار العلي

الدكتور ه منى مولا

...مشرفاً ورئساً.

...عضواً.

...عضواً.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والتقدير للاستاذ الدكتور زهير الصباغ عميد كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه على المتابعه المستمرة المباحث خلال فترة اعداد الدراسة.

وأتوجه بالشكر والأمتنان للاستاذ الدكتور عبد الستار العلي رئيس قسم ادارة الأعمال والدكتورة منى مولا رئيسة قسم العلوم المالية والمصرفيه على تفضلهما بقبول الاشتراك في لجنه المناقشة والحكم على الرسالة.

الشكر والتقدير للساده مدراء الوحدات الإداريه في البنوك الإردنية قيد الدراسة واطص بالذكر:-

| | |
|------------------|------------------------|
| بنك الأردن | ... السيد مفيد السقا |
| البنك العربي | ... الدكتور فيصل مرار |
| البنك العربي | ... السيد حسام عايش |
| البنك الاسلامي | ... السيد زهير بيبو |
| بنك القاهرة عمان | ... الانسة لينا ماضي |
| بنك القاهرة عمان | ... السيد محمد خليفات |
| بنك الاسكان | ... السيدة جانيث منصور |
| بنك الاسكان | ... السيدة فاتنه حداد |

الباحث

الأهداء

الى الذي زرع بذرة العلم في نفسي
والذي رحمه الله
الى رموز الحب والوفاء
والدتي
الى رفيقة الـدرب
زوجتي
الى أزهار قلبي
راضي وروان
الى اخي واخواتي الفضلات
جمال و.....

الاستاذ الفاضل

تحية طيبه وبعد...

نأمل ان تقدم جزءاً من وقتك وتتعاون معنا في انجاز البحث الذي نقوم به وهو جزء من متطلبات نيل درجه الماجستير في اداره الاعمال.

يهدف البحث للتعرف على طبيعته العلاقه بين التركيب التنظيمي واستراتيجيه النمو المتبعه في البنوك الاردنيه، ويستند على الاستبيان المرفق لاستطلاع آرائكم في طبيعته هذه العلاقه.

وقبل ملىء الاستبيان نود ان نوضح لكم الملاحظات التاليه:

- 1- ان الباحث يأمل من الساده المشاركين كل من مركزه التعاون الوثيق في ملىء حقول الاجابات بكل صراحه ووضوح.
- 2- ليست هناك ضروره لذكر الاسم، اذ سيتم التعامل مع اجاباتكم بسريه تامه وسوف تستعرض النتائج الاجماليه بشكل اعداد ومجاميع ومؤشرات احصائيه عامه، وستستخدم لاغراض البحث حصراً.

مع خالص التقدير

الباحث

ماجد راضي الزعبي

تشرين ثاني ١٩٩٧

محتويات الدراسة

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| 1 | المقدمة |
| 4 | الفصل الأول:- منهجية وعينه الدراسة |
| 5 | 1.1 -منهجة الدراسة |
| 5 | 1.1.1 - مشكلة الدراسة |
| 5 | 2.1.1 - اهمية الدراسة |
| 6 | 3.1.1 - اهداف الدراسة |
| 6 | 4.1.1 - منطلقات الدراسة وافترضاته |
| 8 | 5.1.1 - فرضيات الدراسة |
| 9 | 6.1.1 - حدود الدراسة |
| 10 | 7.1.1 - نموذج الدراسة |
| 15 | 8.1.1 - عينه الدراسة من البنوك |
| 15 | 9.1.1 - اساليب جمع البيانات |
| 18 | 10.1.1 -اساليب تحليل البيانات |
| 21 | 2.1 واقع ووصف عينة الدراسة |
| 21 | 1.2.1 - نبذه تاريخيه عن البنوك في الاردن |
| | 2.2.1 - نبذه تاريخيه عن المنظمات |
| 23 | المصرفية قيد الدراسة |
| 25 | 3.2.1 - وصف عنية الدراسة من الافراد |
| 32 | الفصل الثاني:- الاطار النظري للدراسة |
| 33 | 1.2 الهيكل التنظيمي |
| 34 | 1.1.2 - تعريف الهيكل التنظيمي |
| 36 | 2.1.2 - طبيعة الهيكل التنظيمي |
| 38 | 3.1.2 -اراء حول طبيعة الهيكل التنظيمي |
| 46 | 2.2 الاستراتيجيات الكليه لمنظمات الاعمال |

| | |
|-----|---|
| 47 | 1.2.2- البدائل الرئيسية للاستراتيجية الكلية |
| 48 | 2.2.2 - استراتيجيات النمو |
| 54 | 3.2.2 - استراتيجيات الاستقرار |
| 47 | 4.2.2 - استراتيجيات التراجع |
| 59 | 5.2.2 - الاستراتيجيات المختلطة |
| 60 | 3.2 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية |
| | 1.3.2 - اصل العلاقة بين الهيكل |
| 60 | التنظيمي والاستراتيجية |
| | 2.3.2 - علاقة التبعية بين الاستراتيجيه |
| 66 | والهيكل التنظيمي |
| | 3.3.2 - الموازنة بين الهيكل التنظيمي |
| 76 | وبين الاستراتيجيه |
| | الفصل الثالث:- طبيعه الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات |
| 83 | النمو المتبناه في المنظمات المصرفيه قيد الدراسة |
| 85 | 1.3 تحليل لواقع متغيرات الدراسة |
| 85 | 1.1.3 -تحليل واقع متغيرات طبيعة الهيكل التنظيمي |
| 90 | 2.1.3 - تحليل واقع متغيرات نوع استراتيجيات النمو |
| | 2.3 تحليل العلاقة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي |
| 97 | ونوع استراتيجية النمو |
| | 1.2.3 - اختبار علاقة الموازنة ما بين استراتيجية |
| 97 | النمو بالتركيز وبين الطبيعة الالية للهيكل التنظيمي |
| | الفصل الرابع:-تحليل العوامل المؤثره في تقدير الموازنة بين طبيعة |
| 104 | الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو المتبناه |
| 106 | 1.4 تحليل أثر الصفات الشخصية والمهنيه في تقدير الموازنة |
| | 1.1.4 -الصفات الشخصية والمهنية وتقدير |
| 106 | طبيعة الهيكل التنظيمي |

| | | |
|-----|-------|---|
| | 2.1.4 | -الصفات الشخصية والمهنية وتقدير |
| 110 | | نوع استراتيجيات النمو |
| | 2.4 | تحليل مستوى النجاح بدلالة نتائج الاعمال |
| 115 | | تعبيراً عن الموائمة |
| 115 | 1.2.4 | - تحليل النجاح بدلالة نتائج الاعمال |
| | 2.2.4 | - اختبار العلاقة بين النجاح واستراتيجية النمو |
| 121 | | وطبيعة الهيكل التنظيمي |
| 129 | | الفصل الخامس:-الاستنتاجات والتوصيات |
| 132 | | 1.5 الاستنتاجات |
| 132 | 1.1.5 | -الخصيلة الخاصة بالجانب النظري |
| 133 | 2.1.5 | -الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي |
| 141 | | 2.5 التوصيات |
| 141 | 1.2.5 | -التوصيات الخاصة بمتغيرات الدراسة |
| 143 | 2.2.5 | -التوصيات للدراسات المستقبلية |

قائمة المراجع

اولاً- المراجع العربي

ثانياً- المراجع الاجنبيه

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة الاستبيان

ملحق رقم (2) المؤشرات الماليه للمصارف قيد الدراسة.

ملحق رقم (3) نموذج يوضح الهيكل التنظيمي المتبع في المصارف الأردنية.

الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجدول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول | التسلسل |
|--------|---|------------|---------|
| 17 | تسلسل الأسئلة وعددها في الاستبانة | 1-1 | 1 |
| 23 | البيانات المتعلقة بالمصارف قيد الدراسة | 2-1 | 2 |
| 26 | توزيع افراد العينة حسب الجنس | 3-1 | 3 |
| 27 | توزيع افراد العينة حسب الفئات العمريه | 4-1 | 4 |
| 28 | توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي | 5-1 | 5 |
| 29 | توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي | 6-1 | 6 |
| 30 | توزيع افراد العينة حسب مسمى الوظيفة السابقه | 7-1 | 7 |
| 31 | توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمه الفعلية في العمل المصرفي | 8-1 | 8 |
| 44 | العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وطبيعته | 1-2 | 9 |
| 48 | أنواع الاستراتيجيه واهداف استخدامها | 2-2 | 10 |
| 79 | نماذج من الاستراتيجيات والهيكل الملائمه لها | 3-2 | 11 |
| 81 | نموذج لمراحل تطور المنظمات عند Pearce and Robinson | 4-2 | 12 |
| 85 | التكرارات ونسبتها لمتغير المركزيه | 1-3 | 14 |
| 86 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير المركزيه | 2-3 | 15 |
| 86 | التكرارات ونسبتها لمتغير الرسميه | 3-3 | 16 |
| 87 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير الرسميه | 4-3 | 17 |
| 87 | التكرارات ونسبتها لمتغير الاتصالات | 5-3 | 18 |
| 87 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير الاتصالات | 6-3 | 19 |
| 88 | التكرارات ونسبتها لمتغير التخصص | 7-3 | 20 |
| 88 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير التخصص | 8-3 | 21 |
| 89 | التكرارات ونسبتها لمتغير المعياريه | 9-3 | 22 |

| | | | |
|-----|---|------|----|
| 89 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير المعيارية | 10-3 | 23 |
| 91 | التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه النمو بالتركيز | 11-3 | 24 |
| 92 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لأستراتيجيه النمو بالتركيز | 12-3 | 25 |
| 93 | التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه التكامل العمودي | 13-3 | 26 |
| 93 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغيرات استراتيجيه التكامل العمودي | 14-3 | 27 |
| 94 | التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه التنوع | 15-3 | 28 |
| 94 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير استراتيجيه التنوع | 16-3 | 29 |
| 95 | التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه المشاريع المشتركة | 17-3 | 30 |
| 95 | شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغيرات استراتيجيه المشاريع المشتركة | 18-3 | 31 |
| 98 | معامل ارتباط الرتب لسيرمان (rs) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 19-3 | 32 |
| 98 | أختبار الفرضيه بين استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 20-3 | 33 |
| 99 | اختبار (F) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 21-3 | 34 |
| 107 | معامل ارتباط الرتب لسيرمان (rs) بين الصفات الشخصية والمهنيه وطبيعه الهيكل التنظيمي | 1-4 | 35 |
| 107 | اختبار الفرضيه بين الصفات الشخصية والمهنيه وطبيعه الهيكل التنظيمي | 2-4 | 36 |

| | | | |
|-----|--|------|----|
| 107 | اختبار (F) بين الصفات الشخصية والمهنية وطبيعة الهيكل التنظيمي | 3-4 | 37 |
| 107 | معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (RS) بين الصفات الشخصية والمهنية واستراتيجيه النمو | 4-4 | 38 |
| 111 | اختبار الفرضيه بين الصفات الشخصية والمهنية واستراتيجيه النمو | 5-4 | 39 |
| 111 | أختبار (F) بين الصفات الشخصية والمهنية واستراتيجيه النمو | 6-4 | 40 |
| 116 | نسبه الايرادات الى راس المال المدفوع | 7-4 | 41 |
| 117 | نسبه أجمالي الموجودات الثابته الى راس المال المدفوع | 8-4 | 42 |
| 118 | عدد مرات الودائع الى راس المال المدفوع | 9-4 | 43 |
| 119 | نسبه المردود الى راس المال المدفوع | 10-4 | 44 |
| 120 | نسبه المردود الى الموجودات الثابته | 11-4 | 45 |
| 122 | معامل الارتباط المتعدد (R) بين متغير النجاح واستراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 12-4 | 46 |
| 122 | أختبار الفرضيه بين النجاح واستراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 13-4 | 47 |
| 122 | أختبار (F) بين النجاح واستراتيجيه التركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي | 14-4 | 48 |
| 126 | معامل الارتباط المتعدد بين متغير النجاح واستراتيجيات النمو الاخرى والطبيعه العضويه للهيكل التنظيمي | 15-4 | 49 |
| 126 | أختبار الفرضيه بين النجاح واستراتيجيات النمو الاخرى والطبيعه العضويه للهيكل التنظيمي | 16-4 | 50 |
| 126 | أختبار (F) بين النجاح واستراتيجيات النمو الاخرى والطبيعه العضويه للهيكل التنظيمي | 17-4 | 51 |
| 137 | خلاصه اختبار فرضيات البحث | 1-5 | 52 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل | التسلسل |
|--------|--|-----------|---------|
| 14 | نموذج الدراسة | 1-1 | 1 |
| 40 | وجهة نظر Daft حول طبيعة الهيكل التنظيمي | 1-2 | 2 |
| 41 | تأثير العوامل الموقفيه على طبيعه الهيكل التنظيمي للمنظمة | 2-2 | 3 |
| 62 | نموذج Galbraith 1977 | 3-2 | 4 |
| 63 | The Mckinsey 7-S Framework | 4-2 | 5 |
| 65 | العوامل الاساسيه في نجاح تنفيذ الاستراتيجيه | 5-2 | 6 |
| 67 | نموذج Chandler كما عبر عنه Hall and Saias | 6-2 | 7 |
| 69 | أهم الروابط التي توصلت اليها دراسه Grinyer and Ardekani | 7-2 | 8 |
| 70 | العلاقه التبعية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيه | 8-2 | 9 |
| 73 | نموذج Burgelman | 9-2 | 10 |
| 74 | مراحل التطور التي تمر بها المنظمات عند Ansoff | 10-2 | 11 |
| 78 | نموذج Donaldson للموائمه | 11-2 | 12 |
| 145 | نموذج الدراسة بعد الاختبار | 1-5 | 13 |

تناولت هذه الدراسة تحليل علاقة الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو بدلالة النجاح حيث تم تعريف الموائمة لأغراض هذه الدراسة بعلاقة الارتباط الموجبة بين طبيعة الهيكل التنظيمي (من حيث كونه آلياً أم عضوياً) وبين نوع استراتيجيات النمو، لذلك قامت الدراسة باختبار فرضيتها الرئيسية، "يزداد نجاح المنظمة المصرفية كلما تحققت الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو".

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عدد من الفرضيات الفرعية (ومتفرعاتها) بغية السعي لتحقيق اهداف الدراسة والتي من اهمها اختبار تكامل العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو المتبعة في البيئة الأردنية، وقد تم اثبات فرضية الدراسة الرئيسية من خلال عدد من الاختبارات الأحصائية غير القياسية والتي اثبتت صحة الفرضية. ومن أجل تحقيق اهداف وفرضيات هذه الدراسة، تم تحريك عدد من المتغيرات الرئيسية والمتمثلة في:-

1. طبيعة الهيكل التنظيمي: حيث تم تحريك (5) متغيرات لتحديد طبيعة الهيكل التنظيمي من حيث كونه آلياً أم عضوياً وهي (المركزية، الرسمية، التخصص، الاتصالات، المعيارية).
2. نوع استراتيجيات النمو حيث تم تحريك (4) متغيرات لتحديد نوع استراتيجيات النمو المتبعة وهي (التركيز، التنوع، التكامل العمودي، المشاريع المشتركة).
3. النجاح: حيث تم تحريك (5) متغيرات (معايير مالية) لتحديد النجاح وهي (نسبة الأيراد الى رأس المال، نسبة الموجودات الثابته الى رأس المال، عدد مرات الودائع الى رأس المال، صافي الربح الى رأس المال، صافي الربح الى الموجودات الثابته).

4.الموائمه: حيث تم اختبارها من خلال إيجاد علاقة الإرتباط الموجبة والمعنوية بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع أستراتيجية النمو.

وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وكذلك المقابلات بالإضافة الى التقارير السنوية لعينة الدراسة للسنوات 96-87.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الأستنتاجات النظرية والعملية من اهمها أن هناك علاقة معنوية بين الطبيعة الالية للهيكل التنظيمي وبين أستراتيجية النمو بالتركيز للمنظمات المصرفية قيد الدراسة، وكذلك هناك تأثير للصفات الشخصية والمهنية في تقدير طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع أستراتيجية النمو المتبعة.

كما توصلت الدراسة الى مجموعه من التوصيات ولعل من اهمها الاهتمام جدياً بضرورة تحقيق الموائمه بين الاستراتيجيه التي تتبناها المنظمات المصرفيه وهاكلها التنظيميه، لكونها واحده من اهم اسباب النجاح لعمل هذه المنظمات. يتطلب ذلك فهماً وإيماناً كبيرين بأن التحليل المستمر بحثاً عن تحقيق الموائمه لايتوقف عند تحقيقه مره واحده بل ان ذلك يستدعي ان تصبح هذه المسأله ضمن الاولويات التي تدخل في اهتمام الاداره العليا لما له من صفة الاستمراريه بغيه المحافظه عليه وادامته، كما وان اختيار أستراتيجيه او إجراء أي تغيير وتطوير على الهياكل التنظيميه مستقبلاً يجب ان يأخذ بعين الاعتبار أثر العلاقه الممكنه بينهما لتسهيل بلوغ الاهداف التي تحقّقها المنظمه.

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها في "النمو والبقاء والإستمرار، والمنافسة، وتحقيق الأرباح المادية والاجتماعية... وغيرها"، من خلال إتباع وسائل متعددة ومختلفة كقيلة بأن تجعل تلك المنظمات متميزة في أساليبها المستخدمة لتعبئة إمكاناتها ومواردها" المادية، البشرية، المعلوماتية، وتوجيهها بإتجاه تحقيق تلك الأهداف.

ولعل من أهم الوسائل التي تمتلكها المنظمات لتحقيق أهدافها هي استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية، وتعد العلاقة الإيجابية بينهما، (التي ستدعى بالموائمة بمستوى هذه الدراسة)، أحد الأسباب المهمة لتسهيل بلوغ الأهداف. وحيث أن العلاقة بين "الهيكل التنظيمي والإستراتيجية" قد استقطبه ولا تزال تستقطب اهتماماً متزايداً منذ أن ظهرت نتائج الدراسة التي قام بها شاندر "Chandler" في العام 1962، وما تلاها من دراسات تطبيقية لهذه العلاقة في بيئات مختلفة وضمن مناهج متباينة، إلا أنها ومهما اختلفت في نتائجها فإنها جميعاً تلتقي في توجيه الإنتباه إلى تأثير العلاقة بين هذين المتغيرين في كفاءة وفاعلية المنظمات.

إن شحة الدراسات العربية والأردنية التي قامت بدراسة هذه العلاقة المهمة وغيابها تقريباً على مستوى المنظمات المصرفية بشكل خاص، يوطر المشكلة قيد الدراسة ويشكل فراغاً بحثياً دفع بهذه الدراسة الى تناول "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية" بإستخدام المنهج التجريبي- التحليلي، وبعد تحديد منطلقات الدراسة الأساسية وإفتراضاتها ومن خلال بناء نموذج بحثي خاص بهذه الدراسة. لذلك فإن الفرضيه الرئيسية التي تضعها هذه الدراسة تأخذ الصيغه التالية:-

[يزداد نجاح المنظمة المصرفية في تحقيق أهدافها كلما تحققت الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجيات النمو].

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال عدد من الفرضيات الفرعية بغية السعي لتحقيق أهداف الدراسة.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وضمن إطار فرضيتها وأهدافه تم بناء خطة الدراسة التي تتكون من خمس فصول وعلى النحو التالي:-

الفصل الأول: ويتناول عرض منهجية الدراسة من خلال مبحثين، خصص الأول منها لعرض المنهجية التي اتبعتها الدراسة، من حيث مشكلة وأهميه وأهداف وفرضيات الدراسة ومن ثم نموذج الدراسة، في حين خصص المبحث الثاني منه لوصف عينة الدراسة من المنظمات المصرفية (البنوك التجارية) ووصف العينة من أعضاء الإدارة العليا في المنظمات المصرفية قيد الدراسة.

الفصل الثاني: سيخصص لعرض الإطار النظري للدراسة، ويتكون من أربعة مباحث، يتناول الأول منها مفهوم الهيكل التنظيمي وطبيعته وأبعاده، وتناول المبحث الثاني الإستراتيجيات الكلية من خلال طرح البدائل الرئيسية للإستراتيجية الكلية وتناول هذه الإستراتيجية بشيء من التفصيل، في حين خصص المبحث الثالث للعلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الإستراتيجية من حيث أصل هذه العلاقة وعلاقات التبعية ما بين الإستراتيجية وبين الهيكل التنظيمي ومن ثم الموازنة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الإستراتيجية، أما المبحث الرابع يتركز على عرض بعض الدراسات السابقة التي تسنى للباحث الحصول عليها.

الفصل الثالث: ويتناول تحليل العلاقة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجية النمو المتنبأ من خلال مبحثين، تناول الأول تحليل لواقع متغيرات الدراسة أما الثاني فيتعلق باختبار علاقه ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجية النمو المتنبأ من خلال اختبار الفرضيه الفرعيه الاولى.

الفصل الرابع: ويتناول تحليل العوامل المؤثرة في تقدير الموائمة ما بين استراتيجيات النمو وبين طبيعة الهيكل التنظيمي، من خلال بحثين، تركز الأول على تحليل أثر المواصفات الشخصية والمهنية في تقدير الموائمة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو في المنظمات المصرفية قيد الدراسة، في حين يتناول البحث الثاني تحليل مستوى النجاح بدلالة نتائج الأعمال تعبيراً عن الموائمة المتحققة من خلال النجاح بدلالة نتائج الأعمال واختبار علاقة الموائمة الحاصلة ما بين استراتيجيات النمو وبين طبيعة الهيكل التنظيمي.

الفصل الخامس، والأخير فقد شمل أهم الإستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال بحثين، تناول البحث الأول أهم الإستنتاجات في حين خصص البحث الثاني، لعرض أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة.

الفصل الأول

منهجية وعينة الدراسة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

1.1 منهجية الدراسة

1.1.1 مشكلة الدراسة

تتأطر مشكلة الدراسة في شحة الدراسات العربية والأردنية، التي قامت بدراسة علاقة التأثير الممكنة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمات بصفة عامة، وغيابها على مستوى المنظمات المصرفية بشكل خاص بالرغم من التوجهات البحثية على المستوى الدولي منذ مستهل الستينات ولغاية الوقت الحاضر، وتشير نتائج الكثير من الأبحاث التطبيقية إلى الأثر المتبادل ما بين هذين المتغيرين "الهيكل التنظيمي والإستراتيجية" من جهة وبين ارتباطهما الوثيق وتأثيرهما في الشؤون المصيرية للمنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها.

وفي الواقع لم تشر نتائج الإطلاع على دراسات الجدوى وعلى طبيعة الأهداف والإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمات المصرفية في الأردن إلى أي إشارة بأن إدارة هذه المنظمات تأخذ بعين الإعتبار العلاقة ما بين طبيعة هيكلها التنظيمية وبين إستراتيجيتها المتبناة، وما يمكن أن تحدثه من آثار على نتائج الأعمال كأحد أهم دوال نجاحها.

2.1.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال:

- 1- تناولها لأحد المواضيع الحساسة التي تثير جدلاً غير محسوم بشكل نهائي كان موضوعاً أساسياً للكثير من الدراسات العالمية، وهي العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وبين إستراتيجيتها من خلال اختبار تلك العلاقة على واقع المنظمات المصرفية الأردنية.
- 2- الحكم على مستوى الموائمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الإستراتيجية المتبناة بالإعتماد على نتائج الأعمال (الأداء المالي).

3.1.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

- 1-استطلاع آراء الإدارات في المنظمات المصرفية الأردنية حول اهمية العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الإستراتيجية والوقوف على تقييمهم لتلك الأهمية.
- 2-اختبار سريان العلاقة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين نوع الإستراتيجية المتبعة في البيئة الأردنية، بعد أن تم اختبارها في بيئات مختلفة وعبر مجموعة من الدراسات العالمية.
- 3-التحقق من نتائج إدخال متغيرين تقترحهما الدراسة، أحدهما يتعلق بإدخال متغير الصفات الشخصية والمهنية لأعضاء الإدارة العليا للمصارف قيد الدراسة لما له من تأثير محتمل في تباين تقييمهم لطبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو، والآخر يتعلق بنتائج الأعمال باعتباره أصدق دالة للنجاح تعبيراً عن الموائمة.
- 4- اقتراح نموذج ممكن أن يصلح دليلاً للإدارات في دراسة حركة المتغيرات وتقديرها والانعكاس المحتمل على أعمالهم بما يتلائم مع التغيرات التي تحصل في البيئة المصرفية الأردنية.

4.1.1 منطلقات الدراسة وإفتراضاته

لقد استندت الدراسة على عدد من المنطلقات والإفتراضات وهي:

- 1-للدلالة على طبيعة الهيكل التنظيمي تم اختبار خمسة أبعاد هي: المركزية، الرسمية، الإتصالات، التخصص، المعيارية. مع الإفترض أن الهيكل التنظيمي يكون أقرب إلى الآلية عندما يكون تأكيده أكثر على المركزية والرسمية والتخصص والمعيارية وحين تسوده الإتصالات العمودية، في حين يقترب إلى العضوية إذا كان تأكيده أقل على المركزية والرسمية والتخصص والمعيارية وحين تكون السيادة للإتصالات الأفقية مقارنة بالعمودية.

2-تهيئة الخيار الإستراتيجي للمنظمات المصرفية "عينة الدراسة" بإتجاه استراتيجية النمو، دون بقية البدائل الأخرى المتاحة (إستراتيجية الإستقرار، التراجع، والمختلطة) إستناداً إلى نتائج المقابلات الأولية التي تم إجرائها مع السادة مدراء الإدارة العليا في المنظمات التي سوف يتم بحثها وسلوك هذه المنظمات.

3-إعتبار المنظمات المصرفية ناجحة لأغراض هذه الدراسة إذا حققت ثلاث أو أكثر من المعايير الماليه التاليه:-

-أن تكون نسبة الإيرادات إلى رأس المال المدفوع (380.54%) * أو أكثر.

-أن تكون نسبة إجمالي الموجودات الثابتة إلى رأس المال المدفوع (58.214%) أو أكثر.

-أن يكون عدد مرات الودائع إلى رأس المال المدفوع (41) مرة أو أكثر.

-أن تكون نسبة صافي الربح إلى رأس المال المدفوع تساوي (50.49%) أو أكثر.

-أن تكون نسبة صافي الربح إلى الموجودات الثابتة تساوي (58.32%) أو أكثر.

4-إعتبار الطبيعة الآلية للهيكل التنظيمي أكثر التصاقاً وخدمة لإستراتيجية النمو بالتركيز بينما تسمح الطبيعة العضوية بالمرونة لذلك فهي أكثر خدمة لإستراتيجيات النمو بالتنوع والتكامل العمودي والمشاريع المشتركة.

5-أخذت الإجابات التي أدلى بها فريق الإدارة العليا للمنظمات المصرفية قيد الدراسة بشكل إجمالي كدلالة على تحديد موقف إدارة منظماتهم من المواضيع التي تتناولها الدراسة.

* تم اعتبار معدل السنوات من 1987 ولغايه 1991 كسنة اساس لجميع المنظمات المصرفية عينة الدراسة، والتي يتم على اساسها مقارنة ما حققت هذه المنظمات خلال السنوات الخمسة من عام 1992 ولغاية 1996.

5.1.1 فرضيات الدراسة

وتشمل على:

الفرضيه الرئيسيه وهي: "يزداد نجاح المنظمه المصرفيه في تحقيق أهدافها كلما تحققت

الموائمه ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو المتبناه" وتتفرع الى:

H.Ia "الفرضيه الفرعيه الأولى:-" تتحقق الموائمه حين تبني المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو

بالتركيز (سواء بتطوير السوق و/أو تطوير المنتجات و/أو التكامل الافقي) ويتسم هيكلها

التنظيمي بالاليه حيث:-

H.Ia1 " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها

التنظيمي بتاكيدته على المركزيه".

H.Ia2 " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها

التنظيمي بتاكيدته على الرسميه".

H.Ia3 " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها

التنظيمي بتاكيدته على سياده الاتصالات العاموديه".

H.Ia4 " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها

التنظيمي بتاكيدته على التخصص".

H.Ia5 " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها

التنظيمي بتاكيدته على المعياريه".

H.Ib الفرضيه الفرعيه الثانيه:

" تؤثر الصفات الشخصيه والمهنيه لأعضاء فريق الإدارة العليا للمنظمات المصرفيه قيد الدراسة

في تقدير الموائمه ما بين طبيعته الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيه النمو المتبناه".

حيث :

H.I.b1 " تؤثر الصفات الشخصية والمهنية في تقدير طبيعه الهيكل التنظيمي اذ يوصف بالاليه او العضوية".

H.I.b2 " تؤثر الصفات الشخصية والمهنية في تحديد استراتيجيات النمو المتبناه".

H.Ic الفرضيه الفرعيه الثالثه:

"يتأثر مستوى نجاح المنظمه المصرفيه بمدى الموائمه ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو المتبناه".

H.I.c1 "يزداد مستوى نجاح المنظمه المصرفيه عند تبنيها استراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بالاليه".

H. I.C2 " يزداد مستوى نجاح المنظمه المصرفيه عند تبنيها استراتيجيه النمو بالتنوع و/أو التكامل العامودي و/أو المشاريع المشتركه ويتسم هيكلها التنظيمي بالعضويه".

6.1.1 حدود الدراسه:-

تتناول الدراسه علاقة الموائمه ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجيات النمو المتبناه في المنظمات المصرفيه عينه الدراسه، لذلك فهو لا يركز على:-

- 1- عمليه تصميم أو اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمات قيد الدراسه.
- 2- صياغة وتكوين الاستراتيجيه، وبمعنى آخر ان المصارف قد اختارت استراتيجيتها ودخلت مرحله التنفيذ ضمن مراحل الاداره الاستراتيجيه.
- 3- أثر العوامل الموقفيه في الهيكل التنظيمي كونها تدخل ضمناً في تحديد طبيعه الهيكل التنظيمي، كما وأن علاقة الهيكل التنظيمي بالاستراتيجيه هي علاقة مستقله عن باقي العلاقات

كما يشير الى ذلك (Grinyer 1980, 201) وغيره، بالإضافة الى ان المصارف الاردنية تتشابه من حيث البيئة والحجم والتكنولوجيا المستخدمة.

7.1.1 نموذج الدراسة

يبين الشكل (1-1) النموذج العام لمتغيرات البحث الاساسيه ومكوناتها. وهذه المتغيرات هي:-

1- الهيكل التنظيمي "Organization Structure": حيث يقصد به وصف المكونات الداخليه للمنظمة الذي يمكن التعرف من خلاله على أسلوب التنظيم ونوعيه العلاقات والاتصالات والتعقيد وغيرها من أدوات الاستدلال التنظيميه.

ويقسم من حيث طبيعته الى نوعين رئيسيين، الأول الهيكل الالي او الميكانيكي، والثاني الهيكل العضوي. ولغرض الكشف عن هذين النوعين تم اعتماد خمسة أبعاد للتعبير عن طبيعته كل منها وهي:

- المركزيه Centralization : مدى تركيز السلطة اللازمه لاتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، مقابل مدى انتشارها ودرجه تفويضها (اللامركزيه).

- الرسميه Formalization: وتشير الى المدى الذي تكون فيه القواعد والاجراءات والتعليمات الخاصه بالعمل مدونه بوثائق لدى المنظمة (ادلة العمل).

- الاتصالات Communication: وهي كيفية انتقال المعلومات والأوامر من وحده تنظيميه الى أخرى واتجاهاتها حيث تقسم الى نوعين، الاتصالات العموديه (من اعلى الى اسفل وبالعكس) حين تكون صيغاً للأوامر المطلوب تنفيذها، والاتصالات الأفقيه (بين المستوى الواحد) لتبادل الاراء والمشورات.

- التخصص Specialization : وتشير الى درجه الدقه والتأكيد على تقسيم وتحديد الأعمال والمهارات المطلوبه لتأديه العمل، بدون أي محاوله لأغناء الوظيفة وتوسيعها.

- المعيارية Standarization: مدى توفر معايير ثابتة ونموذجيه معتمده من قبل الاداره ومتفق عليها لتقييم العاملين، التعيين، الترقيه، وانجاز الأعمال وخلافه.

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يكون أقرب الى الاليه حين يكون هناك تأكيد على المركزيه والرسميه والتخصص في العمل والمعياريه وتكون الاتصالات العموديه هي السائده، في حين يقترب الى العضويه حين يكون التأكيد أقل على المركزيه والرسميه والتخصص في العمل والمعياريه وتكون الاتصالات الأفقيه هي السائده.

2- إستراتيجيات النمو Growth Strategies: وهي الاستراتيجيات التي ينتج عن أتباعها من قبل المنظمه المصرفيه زياده في نشاطها مقارنة بما كان متبعاً مسبقاً وذلك من خلال واحد او اكثر من أنواع استراتيجيات النمو التاليه:-

-التركيز Concentration Strategy: وهي الاستراتيجيه التي تركز على منتج او خدمه واحده أو على عدد صغير او متقارب من المنتجات والخدمات، وتتبع عندما يركز المصرف على توسيع خدماته من خلال:

أ- تطوير المنتج (الخدمه) من خلال تطوير اساليب تقديم الخدمه المصرفيه كتقليل فتره الأنتظار مثلاً.

ب- تطوير الاسواق: من خلال توسيع الأسواق لزياده عدد الزبائن عن طريق الترويج مثلاً.

ج- التكامل الأفقي: من خلال أضافه خدمات أخرى لم تكن موجوده كتحصيل ديون الزبائن مثلاً او امتلاك منظمه مصرفيه أخرى.

- التنوع Diversification: وهي الاستراتيجيه التي ينتج عند اتباعها من قبل المنظمه المصرفيه، القيام بتقديم مجموعه من الخدمات المختلفه ولأسواق مختلفه، ومنها على سبيل المثال تقديم خدمات

خارجه عن نطاق العمل المصرفي (مثل بيع بطاقات السفر او بوليصة التأمين) فضلاً عن الخدمات الاساسيه.

- التكامل العمودي Vertical Integration: وهي أنتقال أعمال المنظمه المصرفيه في اتجاه او اتجاهين مختلفين، الأول باتجاه المجهزين لموارده الأوليه (للخلف)، والثاني الى الزبائن (للامام) -المشاريع المشتركه Joint Venture: وهو قيام المصرف بالاشتراك مع منظمه أخرى (مصرفيه او غير مصرفيه) في تنفيذ مشروع معين بصوره دائمه او مؤقتة لعدم تمكنه من الأيفاء بالتزاماته لوحده او لرغبته في التعاون او التحالف مع احتفاظ كل منظمه بهويتها الخاصه.

3-:الصفات الشخصية والمهنية (Personal and Professional Variable) وهو ما يحمله افراد فريق الاداره العليا من صفات شخصيه (الجنس، العمر، ... الخ) ومهنيه (عدد سنوات الخدمه في العمل المصرفي، العنوان الوظيفي).

4- النجاح (Success): وهو حالة داله على حسن تحقيق المنظمه المصرفيه لأهدافها الموضوعه، التي سيعبر عنها لأغراض هذه الدراسه بمجموعه من المعايير الماليه (اختيرت لتتناسب طبيعته المعلومات التي امكن الحصول عليها عملياً) لغرض التحقق منها وهذه المعايير هي:

أ- معدل الايراد الى رأس المال المدفوع.

ب- معدل الموجودات الثابته الى رأس المال المدفوع.

ج- عدد مرات الودائع الى رأس المال المدفوع.

د- صافي الربح الى رأس المال المدفوع.

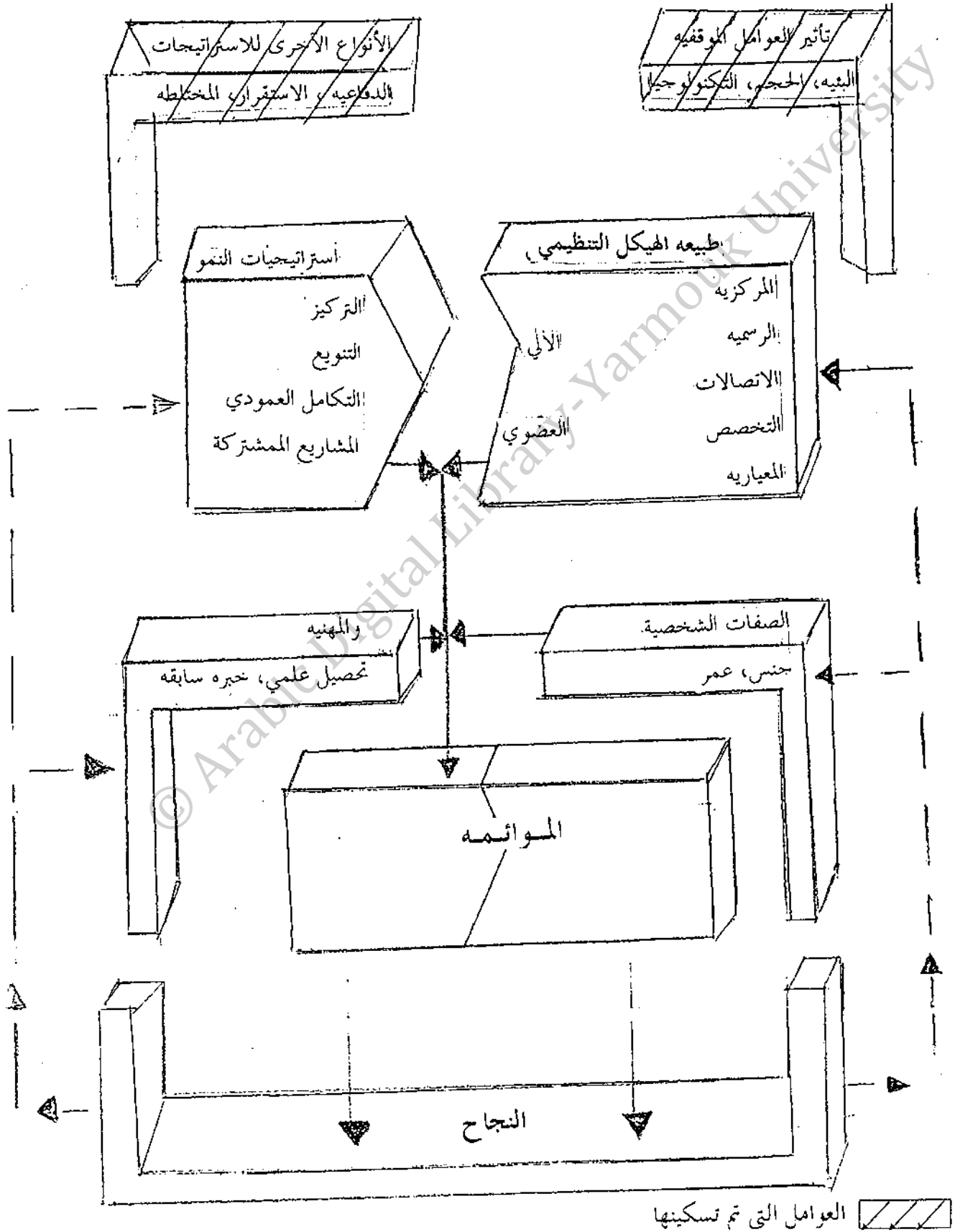
هـ- صافي الربح الى الموجودات الثابته.

تم الرجوع لمدرء الوحدات الإدارية في المصارف قيد الدراسة، في اعتماد المعايير الماليه لتقييم نجاح المنظمه المصرفية قيد الدراسة.

5- الموائمة Matching: وهو مدى/معدل الانسجام ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيه النمو، أذ بتحقيقه تكون المنظمه قد نجحت في بلوغ غاياتها المرجوه والتي سوف يعبر عنها (لاغراض هذه الدراسه) بعلاقات الارتباط الموجهه ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيه النمو.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الشكل (1-1)
نموذج الدراسة



8.1.1 عينه الدراسه من المصارف

اعتمدت هذه الدراسه في تحديد طبيعه الهيكل التنظيمي واستراتيجيات النمو في المنظمات المصرفيه قيد الدراسه "أكبر خمسة بنوك تجاريه اردنيه"، على أجابات واء عينه من فريق الاداره العليا، والذين لهم صلته مباشره بطبيعه عمل منظماتهم وتحديد سياساتها. ويعود سبب اختيار عينه الدراسه، التي كونها تتميز بكونها موجوداتها، وعدد فروعها، وكذلك عدد الأفراد العاملين فيها مقارنة بباقي المصارف الاردنيه التجاريه الأخرى.

9.1.1 اساليب جمع البيانات:-

لقد استخدمت الدراسه عدد من الاساليب لجمع البيانات وهي:-

أ-المقابلات:- تم اجراء عدد من المقابلات مع عينه من فريق الاداره العليا لمعرفة امكانيه اجراء مثل هذه الدراسه وللتعرف على طبيعه عمل المنظمات المصرفيه حيث تم تقسيم المقابلات الى فترتين:-

الفترة الأولى: قبل البدء بالدراسه، حيث قام الباحث بزياره بعض المنظمات المصرفيه لمعرفة امكانيه اجراء الدراسه في منظماتهم واجراء بعض المقابلات معهم.

الفترة الثانية:- اعداد الجانب التطبيقي حيث تم اجراء العديد من المقابلات مع عدد من اعضاء الاداره العليا في المنظمات عينه الدراسه.

ب-الاستبيان:-

1- اعداد الاستبيان:- تم اعداد الاستبيان الخاص بمتغيرات الدراسه من خلال استخدام بعض المقاييس الجاهزه وتطويرها لتلائم ومتغيرات الدراسه وهذه المقاييس هي:-

أ- طبيعته الهيكل التنظيمي:-

1- مقياس Hage لقياس المركزية في الهيكل التنظيمي.

2- مقياس الرسميه حيث طور هذا المقياس وفقاً لما أورده Daft عام.

3- مقياس Medows لتحديد نوع الاتصالات في الهيكل وطبيعتها.

4- مقياس التخصص وقد تم الاستعانه بمقياس كل من النعيمي وخضير لقياس التخصص في

الهيكل.

5- مقياس Hage لقياس المعياريه في الهيكل حيث تم تطوير هذا المقياس ليتلائم مع متغيرات

الدراسه.

ب- مقياس الكشف عن نوع استراتيجيات النمو:-

Rue & Holland: 1989

Boseman & Phatak: 1989

تم تطوير معايير الكشف عن استراتيجيات النمو وتحويلها الى مقاييس يمكن من خلالها التعرف

على نوع الاستراتيجيه المستخدمه بالاعتماد على المعايير المذكوره في كل من:-

وقد اتبع مقياس Likert الخماسي لغرض تدرج اجابات عينه فريق الاداره العليا واراءهم

على امتداد معظم اسئله الاستبيان.

2- تطوير الاستبيان:-

طور الاستبيان على مرحلتين، الاولى هي عرض الاستبيان على عدد من الاساتذه المختصين

والأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم، ومن ثم اختصار بعض الاسئله ودمجها، وحذف البعض الاخر التي

لا تخدم هدف الدراسه بحيث اصبح الاستبيان يحوي على (40) سؤالاً بدلاً من (48) سؤالاً.

اما في المرحله الثانيه فقد تم قياس الصدق والثبات للاستبيان من خلال توزيعه على عينه تتألف

من (10) اشخاص، ثم اعيد توزيع الاستماره بعد (5) ايام واحتسب معامل الثبات لها حيث بلغ

الجدول (1-1)

تسلسل الاسئله وعددها في الاستبانة

| مجموع الاسئله | تسلسل الاسئله | المتغيرات الثانويه | المتغيرات الرئيسيه |
|---------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|
| 8 | (1-8) | | معلومات تعريفيه |
| 3 | (9-11) | المركزيه | طبيعته الهيكل التنظيمي |
| 3 | (12-14) | الرسميه | -الالي |
| 3 | (15-17) | الاتصالات | - العضوي |
| 3 | (18-20) | التخصص | |
| 3 | (21-23) | المعياريه | |
| | | استراتيجيه النمو بالتركز | نوع استراتيجيات النمو |
| 2 | (24-25) | -تطوير سوق | |
| 2 | (26-27) | -تطوير منتجات | |
| 1 | (28) | تكامل افقي | |
| | | استراتيجيه النمو بالتكامل العمودي | |
| 2 | (29-30) | -للخلف | |
| 1 | (31) | -للامام | |
| 2 | (32-33) | استراتيجيه النمو بالتنوع | |
| | | استراتيجيه النمو بالمشاريع | |
| 1 | 34 | المشتركه | |
| 34 | | | المجموع |

معدله (0.84) وتم حذف الاسئلة ذات الارتباط الضعيف (اقل من 0.4) حيث اصبح مجموع الاسئلة بعدها (34) سؤلاً، كما مبين في الملحق رقم (1) ويبين الجدول (1-1) توزيع الاسئلة وعددها في الاستبيان.

3- توزيع الاستبيان:-

تم توزيع معظم الاستبانات عن طريق الاتصال المباشر بالمبحوثين وارسال البعض الاخر عن طريق ادارة المنظمات المصرفية قيد الدراسة.

وقد تم توزيع (59) استبانته الى مجموع العينة البالغ عددهم (59) فرداً، وتم استعادته (59) استبانته واستبعاد استبانته واحده بحيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة (58)، بنسبه (98.3%) من المجموع الكلي للاستبانات الموزعه.

الوثائق:- تم اعتماد عدد من الوثائق هي:-

- 1- التقرير السنوي للبنك العربي
- 2- التقرير السنوي لبنك الاسكان
- 3- التقرير السنوي لبنك الاردن
- 4- التقرير السنوي للبنك الاسلامي
- 5- التقرير السنوي لبنك القاهره -عمان

10.1.1 اساليب تحليل البيانات:-

لغرض تحليل البيانات الخاصه بمتغيرات الدراسه واختبار فرضياته، فقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبه لطبيعته البيانات المتوفره والملائمه لها. علماً ان احتساب النتائج

* تم اعتماد التقارير السنويه لعينه الدراسة للاعوام 1987-1996.

واستخراجها ومعالجتها قد تم بالحاسب الالى باستخدام البرنامج الجاهز (SPSS). اما الاساليب

الاحصائية المستخدمه هي:-

1- النسبه المئوية:- تم استخدام النسبه المئويه، لبطاطه هذا المقياس وسهولته وهو خاص بعرض

البيانات لاعطاء فكره عن وجهات نظر فريق الاداره العليا وبيان اتجاه اجاباتهم، واعطاء مؤشر على اتفاهم من عدمه.

2- المعدل الموزون:- وهو المقياس الذي يتم من خلاله استخراج شده اجابه العينه حول فكره

معينه واتجاه الاجابات ونسبتها الى مساحه المقياس المستخدم (مقياس Likert الخماسي) لها فكلما زادت هذه النسبه عن (50%) كانت شده الاجابه اكثر قوه.

3- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان:- وهو المقياس الذي تم من خلاله احتساب الارتباط ما بين

مجموعه من البيانات غير الكمي، والسبب في استخدام هذا الاسلوب يعود الى طبيعه البيانات الوصفيه للدراسه، كما انه يستطيع احتساب الارتباط بين مجموعه من البيانات الوصفيه والكميه.

4- اختبار (t):- هو اسلوب الغرض منه اختبار معنويه الارتباط بين المتغيرات واختبار فرضياته.

5- معامل الارتباط المتعدد:- يستخدم هذا المقياس لبيان درجه العلاقه بين متغير معين ومجموعه

متغيرات اخرى، اذ يلاحظ في كثير من الاحيان ان التغير الذي يطرأ على ظاهره معينه ناجم عن تغير مجموعه الظواهر المجتمعه.

6- اختبار (X^2) :- يستخدم (X^2) لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المختلفه، والهدف من

استخدام (X^2) اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها من مجتمع احصائي قياساً بالنتائج التي يتم الحصول عليها من العينه المختاره.

7- الانحدار المتعدد يستخدم هذا الاسلوب لتحديد تأثير مجموعه متغيرات في متغير واحد، او مجموعه من المتغيرات المستقلة في مجموعه اخرى من المتغيرات المعتمده.

8- تحليل التباين:- وبواسطه هذا الاسلوب سيتم اختبار معادله الانحدار (البسيط والمتعدد) بالاعتماد على الاختبار المسمى (F-test).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

1.2.1 نبذه تاريخيه عن البنوك في الاردن*

كان قانون البنك المركزيه رقم (4) لسنة 1959 من أهم القوانين الخاصه بالنظام المصرفي الاردني، حيث نص على تأسيس أول بنك مركزي في الاردن، ليشراف على عمل البنوك الاردنيه. كذلك جاء اصدار قانون مراقبه البنوك رقم (5) لعام 1959 الذي جاء كأول تشريع اردني يصدر لتتظيم اموال البنوك التجاريه محددًا ما يجوز وما لا يجوز القيام به حفاظاً على سلامه مراكزها الماليه وضمناً لمصالح المودعين. ومن الجدير بالذكر أنه تم استبدال هذا القانون بالقانون رقم (94) لعام 1966، ثم استبدل بالقانون رقم (24) لسنة (1971). وقد احتوى القانون الجديد على تعديلات جوهرية أهمها: الزام كل بنك وطني مرخص بأن يأخذ شكل شركه مساهمه عموميه، وتخويل البنك المركزي صلاحية تحديد رأس مال البنوك، وتحديد نسبه راس المال الى الودائع، بالاضافه الى الاشراف على كافة النشاطات المصرفيه والأئتمانيه التي تمارسها البنوك. في النصف الثاني من عقد السبعينات، ونتيجة لأزدياد حركه النشاط الاقتصادي بوتيره عاليه في المملكه على أثر ارتفاع اسعار النفط عام 1973، وتدفق العملات الاجنبيه على الاردن من خلال المساعدات العربيه وتحويلات العاملين في الخارج وازدياد الطلب في دول الخليج على السلع الاردنيه، بدأت في تلك الفتره حركه نشطه وقويه لإنشاء البنوك التجاريه والاستثماريه الوطنيه، وبدأت البنوك غير الاردنيه بأنشا فروع لها داخل المملكه لتغطي الحاجه المتزايدة للاقتصاد الاردني لمؤسسات التمويل المصرفي وغير المصرفي.

* أخذت ماده التاريخيه للبنوك من التقارير السنويه للبنوك ودليل الشركات المساهمه العامه المحدوده لعام 1996.

فقد تم انشاء أربعة بنوك تجاريه وطنيه هي: البنك الاردني الكويتي (1977)، بنك الاردن والخليج (1978)، وبنك البتراء (1978)، والمصرف السوري-الاردني (1980). كذلك تم تأسيس بنكي استثمار هما: بنك الاستثمار العربي (1978)، والبنك الاسلامي (1979).

وأُنشأت عدة بنوك غير اردنيه فروعاً لها داخل المملكه هي: بنك الاعتماد والتجاره (1975)، وبنك تشيس مانهاتن (1976). ونتيجة لهذا الزخم الكبير في تزايد اعداد البنوك داخل المملكه، أوقف البنك المركزي إصدار تراخيص جديده للبنوك في بدايه الثمانينات.

في النصف الثاني من عقد الثمانينات ونتيجة للعدد الكبير للبنوك العامله داخل المملكه، وبالتالي ازدياد حدة المنافسة بينها، وتأثير الكساد الاقتصادي الذي بدأ بالتأثير سلبياً على الاداء الاقتصادي منذ عام 1983 تقريباً، وضعف الرقابه على أداء البنوك من قبل البنك المركزي، تعرض عدد من البنوك المرخصه الى هزات عنيفه أثرت على ادائها المالي. فلم تتفقد بالنسب المؤيه المحدده من قبل البنك المركزي، وبدأت مرحله خطره من الانهيار المالي الذي أخذ يهدد قدرتها على ارجاع الودائع للعملائها. وقد ساهم في هذا الوضع وجود تسيب وفساد مالي من قبل ادارات عدد منها. وقام البنك المركزي بعد عام 1988 في التدخل المباشر في عمل هذه البنوك، فالغيت تراخيص بعضها وتم تصفيته، وتم دمج بعضها مع بنوك أخرى. وفي الشهر الأول م عام 1995 أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات برفع الحد الأدنى لرأس مال البنك المرخص الى 20 مليون دينار كحد أدنى، على ان يتم تحقيق زيادات رأس المال حتى نهاية عام 1997.

2.2.1 نبذة تاريخية عن المنظمات المصرفية قيد الدراسة:-

يوضح الجدول التالي خلاصه للبيانات المتعلقة بالمنظمات المصرفية قيد الدراسة

الجدول (1-2)

البيانات المتعلقة بالمصارف قيد الدراسة

| البنك | سند التأسيس | عدد الفروع المحلية | عدد الفروع الخارجية | عدد العاملين | رأس المال المصرح به بالدينار |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|---------------------|--------------|------------------------------|
| العربي | 1930 | 82 | 56 | 4827 | 44.000.000 |
| الاسكان | 1973 | 117 | 1 | 2402 | 25.000.000 |
| الاسلامي الاردني للتمويل والاستثمار | 1978 | 32 | - | 1146 | 15.000.000 |
| الاردن | 1960 | 66 | 5 | 1252 | 10.500.000 |
| القاهرة- عمان | 1960 | 35 | 17 | 1477 | 10.000.000 |

وفيما يلي نبذة تاريخية عن المنظمات المصرفية قيد الدراسة :

1- البنك العربي

تأسس البنك العربي عام 1930 في مدينة القدس بفلسطين، برأس مال قدره (15) الف جنيه فلسطيني، ويهدف البنك الى "القيام بجميع الأعمال المصرفية داخل المملكة وخارجها"، وفي عام 1948 انتقلت الاداره العامه للبنك العربي الى عمان، وسجل البنك في وقت لاحق كشركه مساهمه عامه، وفقاً لأحكام قانون الشركات الاردني. ويبلغ عدد فروع البنك العربي (82) فرعاً محلياً و (65) فرعاً خارجياً، أما عدد الافراد العاملين فيبلغ (4827) فرداً. يعتبر رأس مال البنك العربي المصرح به والبالغ (44) مليون دينار من أعلى رؤوس الأموال مقارنة مع البنوك العاملة في البيئه الاردنيه.

2- بنك الاسكان

تأسس بنك الاسكان عام 1973 بموجب قانون خاص، وبرأس مال أسمي قدره نصف مليون دينار، استجابة لواحد من توصيات خطه التنميه للأعوام 1973-1975، لمساعدته المؤسسات الاسكانيه في تخفيف حده ازمه السكن، ودعم الحركه العمرانيه في المملكه، وفي العام 1997 تحول الى بنك تجاري يقوم بجميع أعمال البنوك بالاضافه الى الهدف السالف ذكره وتبلغ عدد فروع بنك الاسكان (117) فرعاً محلياً وهناك فرع واحد يعمل خارج المملكه اما عدد الافراد العاملين في البنك فيبلغ (2402) فرداً ويبلغ رأس المال المصرح به للبنك (25,000, 000) ديناراً اردني.

3- البنك الاسلامي الاردني للتمويل والإستثمار.

تأسس البنك الاسلامي عام 1978، من أجل ممارسه الاعمال المصرفيه والتجاريه والاستثماريه وفق احكام الشريعه الاسلاميه. وتبلغ عدد فروع البنك الاسلامي (32) فرعاً تعمل ضمن البيئه المحليه فقط، ويبلغ عدد الافراد العاملين (1146) فرداً، اما رأس المال المصرح به للبنك فيبلغ (15.000.000) دينار اردني.

4- بنك الاردن

تأسس بنك الاردن عام (1960) برأس مال أسمي قدره (350.000) دينار اردني، ويهدف الى "القيام بجميع الاعمال المصرفية داخل المملكه وخارجها". تبلغ عدد فروع البنك المحليه (66) فرعاً، اما الخارجييه منها تبلغ (5) فروع. يبلغ عدد الافراد العاملين (1252) فرداً، ورأس مال البنك المصرح به (10.500.000) دينار اردني.

تأسس بنك القاهرة/عمان عام 1960 كمصرف تجاري أردني للقيام بالاعمال المصرفية داخل المملكة وخارجها، ويذكر ان المصرف بدأ اعماله كفرع لبنك القاهرة المؤسس في مصر سنة 1955. بدأ بنك القاهرة/عمان أعماله برأس مال قدره (750.000) دينار، منها (49%) يملكها بنك القاهرة المصري، يساهم الأردنيون بنسبه (51%) من رأس ماله، وبذلك أصبح له شخصيته المستقلة كمصرف أردني، وبلغ عدد فروع المصرف المحليه (35) فرعاً اما الخارجييه منها فقد بلغت (17) فرعاً وعدد الافراد العاملين (1477) فرداً، ويبلغ رأس المال المصرح به للبنك (10.000.000) دينار.

3.2.1 وصف عينه الدراسه من الافراد:-

بعد ان تم وصف عينه الدراسه من المنظمات، سيتم في هذا المحور التعرف على ما يحمله فريق الإدارة العليا للمنظمات المصرفية قيد الدراسة من صفات شخصيه (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص العلمي) وما يتميز به هذا الفريق من صفات مهنيه (عدد سنوات الخدمة في العمل المصرفي، مسمى الوظيفة السابقه) لما له من تأثير محتمل في تباين تقييمهم لطبيعته الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو.

1- الجنس:-

بلغ عدد الذكور في العينه (51) فرداً أي ما نسبته (87.93%) من مجموع العينه الكليه، في حين بلغ عدد الاناث (7)، أي مانسبته (12.07%) من مجموع العينه الكليه، وكما مبين في الجدول (2.1).

جدول (2.1)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | العدد | الجنس |
|--------|-------|---------|
| %87.93 | 51 | ذكر |
| %12.07 | 7 | انثى |
| %100 | 58 | المجموع |

2- العمر:-

يبين الجدول (1-3)، توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية حيث توزع أفراد العينة الى خمس فئات عمرية، ضمت الفئة العمرية (50-55) اكثر أفراد العينة عدداً حيث ضمت (18) فرداً ومن ثم الفئة العمرية (39-44) حيث ضمت (14) فرداً. أي بلغت نسبتها على التوالي (31.03%) و (24.138%)، في حين ضمت الفئة العمرية (45-49) (12) فرداً والفئة العمرية (56 - فاكثر) (10) وتشكلت ما نسبته (20.69%) و (17.24%) على التوالي من مجموع العينة في حين اقل فئة عمرية كانت (38- فما دون) والتي تضم (4) فرداً وبنسبه (6.9%) الى مجموع العينة.

جدول (3.1)

توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

| الفئات العمرية | العدد | النسبة |
|----------------|-------|---------|
| 38- فما دون | 4 | 6.9% |
| 44-39 | 14 | 24.138% |
| 49-45 | 12 | 20.69% |
| 55-50 | 18 | 31.03% |
| 56- فاكثر | 10 | 17.242% |
| المجموع | 58 | 100% |

3-1 التحصيل العلمي:-

يبين الجدول (4-1) ان الغالبية من افراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولية (البكلوريوس) حيث بلغ عددهم (35) فرداً ويمثلون ما نسبته (60.34%) من مجموع افراد العينة الكلية في حين ان (10) من افراد العينة هم من حملة شهادة (كلية المجتمع) وان (7) من افراد العينة هم من حملة شهادة (الماجستير) وان (4) من افراد العينة هم من حملة شهادة (الدبلوم العالي) و (2) فقط هم من حملة شهادة (الدكتوراه).

جدول (4-1)

توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

| التحصيل العلمي | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| دبلوم | 10 | %17.24 |
| بكلوريوس | 35 | %60.34 |
| دبلوم عالي | 4 | %6.9 |
| ماجستير | 7 | %12.07 |
| دكتوراه | 2 | %3.45 |
| المجموع | 58 | %100 |

4- التخصص العلمي (عنوان الشهادة الجامعيه):-

يبين الجدول (5-1) ان اغلب افراد العينة من ذوي التخصصات الاداريه والمحاسبيه والعلوم الماليه والمصرفيه (علوم اداريه) حيث بلغ عددهم (51) فرداً ويمثلون مانسبته (%87.93) من حجم العينه الكليه. في حين يبلغ عدد الذين تخرج اختصاصاتهم عن هذه الحقول (7) افراد فقط.

جدول (5-1)

توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

| النسبه | العدد | التخصص العملي |
|--------|-------|---|
| %87.93 | 51 | الاقتصاد والعلوم الاداريه (بجميع اختصاصاتها) |
| %3.45 | 2 | القانون |
| %5.172 | 3 | رياضيات |
| %1.724 | 1 | علوم سياسيه |
| %1.724 | 1 | لغه انكليزيه |
| %100 | 58 | المجموع |

5- مسمى الوظيفة السابقه:-

يظهر الجدول (6-1) توزيع عينه الدراسه حسب عنوان الوظيفه السابقه. حيث بلغ عدد الذين شغلوا منصب مدير دائره (14) فرداً ويمثلون ما نسبته (24.14%) من حجم العينه الكليه. في حين الذين شغلوا مناصب مدير فرع (11) فرداً، ويمثلون ما نسبته (18.96) من مجموع العينه الكليه اما الذين شغلوا مناصب اداريه دنيا بدرجه (موظف) فعددهم (11) فرداً ويشكلون ما نسبته (18.9%) من حجم العينه: اما باقي المناصب الاداريه فهي موضحة في الجدول (6-1).

جدول (6-1)

توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة السابقه

| النسبه | العدد | مسمى الوظيفة السابقه |
|--------|-------|----------------------|
| 15.52 | 9 | اعضاء هيئة تدريس |
| 8.62 | 5 | مساعد مدير عام |
| 18.96 | 11 | مدير فرع |
| 24.14 | 14 | مدير دائره |
| 3.45 | 2 | محامي |
| 18.9 | 11 | موظف |
| 6.9 | 4 | نائب مدير دائره |
| 3.45 | 2 | لا يوجد |
| %100 | 58 | |

6- عدد سنوات الخدمة الفعلية في العمل المصرفي:

ان أغلب أفراد العينة من ذوي الخدمة الطويلة في العمل المصرفي حيث بلغ عدد الذين لديهم خدمة اكثر من (21) سنة (33) فردا ويمثلون ما نسبته (56.89%) من حجم العينة الكلية. في حين بلغ عدد اللذين لديهم خدمة (16-20) سنة (20) فرداً ويمثلون ما نسبته (34.48%) من حجم العينة الكلية.

وقد بلغ عدد افراد العينة الذين لديهم خبرة (11-15) سنة (3) فردا ويمثلون ما نسبته (5.172%) من مجموع حجم العينة، أما باقي افراد العينة وهم (2) فردا فلهيهم خدمة (6-10) سنه ويمثلون مانسبته (3.44%) من حجم العينة الكلي وكما مبين في الجدول (7-1).

جدول (7-1)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة الفعلية في العمل المصرفي.

| عدد سنوات الخدمة الفعلية حسب الفئات | العدد | النسبة |
|-------------------------------------|-------|---------|
| 5 فما دون | 0 | 0 |
| 6-10 | 2 | 3.449% |
| 11-15 | 3 | 5.172% |
| 16-20 | 20 | 34.488% |
| 21 فأكثر | 33 | 56.896% |
| المجموع | 58 | 100% |

ومما تقدم يمكن تلخيص وصف عينة البحث على انها من الذكور وبنسبة (87.93%) والذين تتراوح اعمارهم بين (50-55) سنة وبنسبة (31.03%) وهؤلاء يحملون الشهادات الجامعية الأولية (البكالوريوس) بنسبة (60.34%) وفي اختصاصات الإقتصاد والعلوم الادارية بنسبة (87.93%) وهم من مدراء الدوائر (الوحدات) المصرفية ومن ذوي الخدمة الطويلة في العمل المصرفي وبنسبة (24.14) و (56.896%) على التوالي.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

تأطير نظري حول الهيكل التنظيمي وأستراتيجيه المنظمه

يتناول هذا الفصل محاوله نظريه لتأطير بعض المفاهيم الأساسية للهيكل التنظيمي واستراتيجيات المنظمه، وللأحاطه بمسألة العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الأستراتيجيه التي قد أثارت وتثير جدلاً يكاد الحسم فيه لا يزال غير متحقق.

ان البحث في هذه الدراسه تطلب أيضاً القيام بجوله بين الدراسات التي تسنى الاطلاع عليها، لأجل أستكمال متطلبات تحقيق أهداف هذا الفصل الذي يمثل المدخل النظري لهذه الدراسه، وسيتم تغطيه هذه المواضيع والمسائل في مباحث اربعة هي:-

1.2 الهيكل التنظيمي

2.2 الاستراتيجيه الكلية لمنظمات الأعمال

2.3 العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه

1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي

يمثل موضوع الهيكل التنظيمي موقفاً هاماً في إهتمامات كل من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة بشكل خاص، لما له من أهمية في دراسة المنظمات وفي عملها كونه أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الإنسياب الكفؤ والتدفق المنتظم للأعمال، والضمانه للتسيق بين مختلف الوحدات التنظيميه بغية بلوغ المنظمه لأهدافها. لذلك يتناول هذا المبحث أربعة محاور تتضمن تعريف الهيكل التنظيمي، طبيعته، وجهات النظر المطروحه حوله، وأخيراً علاقه بين أبعاد الهيكل التنظيمي وطبيعته.

1.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي :Definetion of Organization Structure

يرد مصطلح الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان بمسميات عديده كالبناء التنظيمي، والتركيب التنظيمي، والشكل التنظيمي، والتي تحاول جميعها أن تصنع مرادفات أو مقابلات لمصطلح Organization Structure. وقد لا يفرق البعض بينه وبين مصطلح التصميم التنظيمي Organization.Design، فالأخير يشير "إلى الإجراءات التي تحدد الهيكل (البناء) وعلاقات السلطه ما بين الوحدات المكونه للمنظمه (Hellriegel and Slocum:1992:356)، أو بينه وبين مصطلح الخارطه التنظيميه "organization.chart" وهي التمثيل المرئي للهيكل التنظيمي" (Daft: 1991: 246).

في حين يعرف كل من Stoner and Freeman الهيكل التنظيمي على أنه ترتيب العلاقات المتداخله لأجزاء والمواقع المكونه للمنظمه" (Stoner and Freeman: 1989: 246). ويتفق معه كل من Kast & Rosenzwing في تأكيدهما على العلاقات السائده وطبيعتها داخل المنظمه حيث يعرفان الهيكل التنظيمي على أنه "المحتوى المكون للعلاقات بين أجزاء ومكونات المنظمه" (Kast & Rosenwieg: 1981:198).

في حين يعرف كل من Hodge & Anthony الهيكل التنظيمي على أنه "إداة إدارية تهدف إلى إرشاد Guiding المنظمة باتجاه أهدافها" ويمكن حسب هذا المفهوم تمثيله بالهيكل العظمي لجسم المنظمة. (Hodge and Anthony: 1988: 13). وكما ينظر كل من الشماع وحمود إلى الهيكل التنظيمي على أنه وسيلة إدارية تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال هرمية العلاقات وتدفق الاتصالات، حيث يعرفان الهيكل التنظيمي على أنه "بناء هرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وفق رؤية شاملة متكاملة للتفاعلات السائدة فيها" (الشماع وحمود: 1989: 178).

أما Daft فينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه "الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيها" (Daft:1991: 246). ويعرف Robbins الهيكل التنظيمي بأنه "الهيكل الذي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (Robbins:1987: 4). أما Boone & Kurtz فيعرفان الهيكل التنظيمي على أنه "الآلية التي تحدد العلاقات ما بين الأجزاء والأفراد والمهام والمعلومات وإجراءات السيطرة (Boone & Kurtz: 1992: 250).

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

إن هذه الاختلافات الظاهرية بين التعريفات المختلفة تدفعنا إلى محاولة وضع تعريفاً إجرائياً للهيكل التنظيمي لأغراض هذه الدراسة على أنه "الأطار الذي تحدد من خلاله المنظمة

محتوى علاقاتها الداخلية بين مختلف الأقسام والمواقع لضمان التنسيق والتعاون فيما بينهما لبلوغ الأهداف المحددة، والذي يظهر من خلال خطوط السلطة والاتصالات فيما بين تلك الأقسام والمواقع".

2.1.2 طبيعة الهيكل التنظيمي:-

يمكن دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي أخذاً بالتقسيم الأكثر قبولاً وحدائش الذي يضع المنظمات في مجموعتين: المجموعة الأولى في المنظمات التي يتسم هيكلها التنظيمي بالآلية (أو الميكانيكية) Mechanistic، والمجموعة الثانية وهي المنظمات التي يتسم هيكلها التنظيمي بالعضوية Organic. ويعد كلا من Burns & Stalker أول من قدم صياغة موسعة للعلاقات بين الهيكل التنظيمي والبيئة في كتابهما The Management of Innovation الذي صدر في العام 1961 بعد دراسة أجريت على (20) منظمة صناعية في بريطانيا، إذ تطرقا إلى صنفين من الهياكل هما الهيكل الآلي والهيكل العضوي.

فالمنظمات التي يكون هيكلها الآلي تكون أنشطتها مقسمة إلى أجزاء وهناك تخصص في أداء المهام بالإضافة إلى كون الأهداف والسلطة واضحة لكل فرد من أفراد المنظمة. ويلاحظ أن كل قسم أو وحدة ترتبط بشكل مباشر مع المستوى الإداري الأعلى بحيث تكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات. وعليه توصف المنظمة ذات الهيكل الآلي بأنها منظمة بيروقراطية، وبالمقابل فالمنظمات ذات الهيكل العضوي يكون عمل الأفراد فيها بشكل مجموعات /فرق وتكون هناك تركيز أقل على القواعد والإجراءات، وتكون سلطة اتخاذ القرارات أقرب إلى اللامركزية، كما أن هناك تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ضمن المنظمة (Stoner & Freeman: 1992: 339). كما استنتج الباحثين (Burns & Stalker) من خلال محاولة الربط ما بين طبيعته الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجي، أن الهيكل الآلي يتلاءم أكثر مع البيئة

المستقره (نسبياً) حيث تسمح بإمكانية أكبر اعتماد المركزيه في التخطيط والسيطره. أما الهيكل العضوي فإنه أكثر ملاءمه للبيئة الغير مستقره نظراً لكون درجة الاستجابه للمتغيرات السريعه تستدعي (شكلاً ومضموناً) تنظيماً قادراً على تفويض السلطات وتسريع عمليه اتخاذ القرار بتوجيه واضح نحو اللامركزيه (الشماخ وحمود: 1989: 212). استرعت دراسة Burns and Stalker اهتمام باحثين آخرين فيما بعد، حيث حصلت على دعم واضح من قبل Lawrence & Lorsch في دراستهما للعديد من المنظمات في الولايات المتحده حيث وجدوا ان الملاءمه بين الهيكل التنظيمي وظروف البيئه تؤثر على الاداء التنظيمي وتوصلت الى ان للبيئه تأثيرات مختلفه على الانظمه الفرعيه والوحدات داخل المنظمه، وقد أكد الباحثان على ان كل وحده داخل المنظمه تدخل التطوير في هيكلها بالإعتماد على متطلبات بيئتها الخارجيه، كما اضافوا بعداً آخر يتعلق بالتكنولوجيا، حيث توصلوا في الدراسه اعلاه الى ان وحدات معينه مثل أقسام البحث والتطوير والتي تعمل في مشاريع ذات تكنولوجيا عاليه تحتاج أكثر الى الهياكل العضويه بسبب تعدد المتغيرات في البيئه. أما بقيه الوحدات التنظيميه للمنظمات نفسها مثل قسم التصنيع فتكون أكثر حاجه إلى الهيكل الالي بأفترض ان هناك تغيرات قليله تتطلبها طريقه إنتاج السلع وتقديمتها (Robbins: 1987: 157).

وقد أكد الباحثان Burns & Stalker في مبحث آخر لدراستهما على صعوبه التحول من الهيكل الالي الى الهيكل العضوي، وتكمن تلك الصعوبه في الإرباك الذي يخلق لدى المدراء بسبب الاختلافات الكبيره بين هذين النوعين، ويمكن ان يكون ذلك السبب في ذلك هو الذي جعل هذين الباحثين غير قادرين على وضع نموذج ملائم لكل الأنواع من المنظمات وفي مختلف المواقف بل على العكس ركزا بشده على أن النظام الإداري الأكثر ملاءمه يعتمد على الأنواع المختلفه من التكنولوجيا والظروف البيئية (Kast & Rosenzweig: 1981: 192).

وبذلك فإن سيادة أي من نوعي الهيكل التنظيمي سواء عند Burns & Stalker أو عند Lowrence & Lorsch تتأثر إلى حد كبير بكل من عوامل البيئة المحيطة والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بحيث تدفعها لإختيار الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة مع بيئتها.

3.1.2 آراء حول طبيعة الهيكل التنظيمي:

هناك وجهات نظر أخرى حول طبيعة الهيكل التنظيمي من قبل باحثين آخرين فمثلاً يرى Robbins بأن تصميم الهيكل التنظيمي* له علاقة وثيقة مع طبيعته. فالتصاميم التي من النوع البسيط، المصفوفي، الشبكي، فرق العمل، اللجان غالباً ما تؤثر للتأثير في طبيعة الهيكل ككل، فتجعله عضواً لما تمتلكه هذه التصاميم من حرية عند التغيير استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، في حين ان التصاميم التنظيمية الوظيفية أو حسب الأقسام تكون ذات طبيعة آليه بسبب تقييد حريتها في التغيير والتحول.

ويضيف Robbins الى ما تقدم بأن هناك القليل أو النادر من الهياكل الآليه الخالصة تماماً (النقيه) في الحياه العمليه للمنظمات حيث ان العدد الاكبر منها يقع ما بين هذين النوعين (Robbins: 1988: 245).

أما الباحث Daft فله رأي آخر حول طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقته بتصميم الهيكل التنظيمي** للمنظمة حيث يرى ان المنظمة تستخدم كل من الهيكل العمودي والافقي من أجل

* يصنف Robbins الهيكل التنظيمي إلى (7) أنواع هي:

1. الوظيفي Functional 2. على أساس الأقسام (القطاعات) Divisional 3. البسيط Simple 4. المصفوفي Matrix 5. الشبكي Network 6. فرق العمل Task Force 7. اللجان Cominitte.

** يقسم Daft تصميم الهيكل التنظيمي إلى نوعين: الأول تصميم الهيكل العمودي Vertical، والثاني تصميم الهيكل الافقي Horizontal، للمزيد أنظر: Daft, R.L., "Organization Theory & Design", 3rd. Ed, Newyork west-publiishing . 1989, P(212-223)

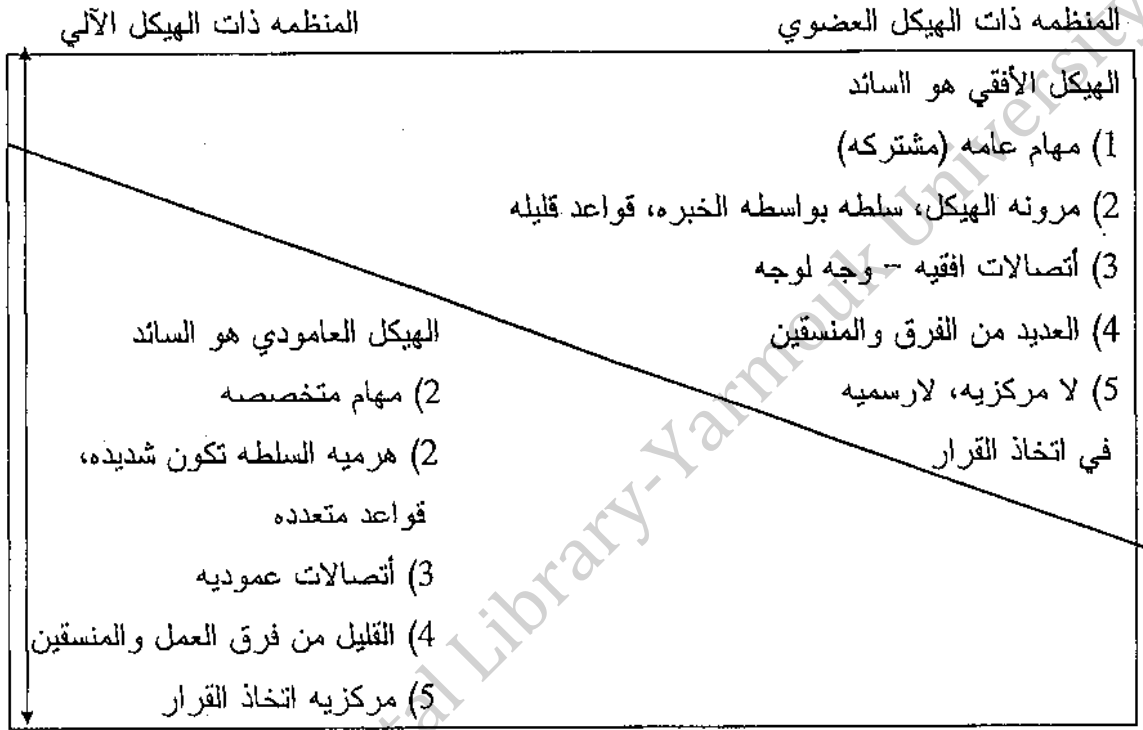
السيطره والتنسيق الضروريين لعمل المنظمه كوحده واحده، وإن كلا النوعين من التصاميم (الأفقي والعمودي) تتأثر وتتفاعل فيما بينها لتشكيل طبيعة الهيكل النهائي للمنظمه. كما وان الميل نحو التصميم العمودي عادة يعني تركيزاً أقل على التصميم الأفقي والعكس صحيح أيضاً، كما ويؤكد Daft أيضاً على ان فكره تشكيل أي من التصميمين التنظيميين (العمودي والأفقي)، تشبه عند المقارنه إلى حد ما فكرة وجود الهيكل الآلي مقابل الهيكل العضوي. عندما يكون التصميم التنظيمي العمودي هو السائد فإن ذلك يعني ان طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمه يتسم بالاليه، أي ان هيكلها التنظيمي في طبيعته يميل ليصبح آلياً بالنتيجه، أما اذا كان التصميم الأفقي هو السائد فإن المنظمه تكون أقرب إلى العضويه في هيكلها التنظيمي، (Daft: 1991: 284-285).

ويبين الشكل (1-2) رأي الباحث Daft في طبيعته الهيكل التنظيمي. كما ويؤكد على ان مسأله إختيار المنظمه لهيكلها التنظيمي (اليأ أم عضوياً) يتوقف على ما تفرضه عليه العوامل الموقفه التي يحددها الباحث بخمسه عوامل هي: (الاستراتيجيه، البيئه، الحجم ودوره الحياه، التكنولوجيا والأعتماديه) وكما يبينه الشكل (2-2).

مما تقدم إستعراضه نجد ان أكثر من عامل ممكن ان يدخل في التأثير لكي نستطيع الحكم على طبيعته الهيكل التنظيمي لأي منظمه عضوياً أو اليأ، وذلك يعني إننا سنعود إلى طروحات منهج النظرية الموقفه التي جرى من خلالها بحث كثير من عوامل الموقف وتأثيرها على طبيعة

شكل (1-2)

وجهة نظر Daft حول طبيعة الهيكل التنظيمي



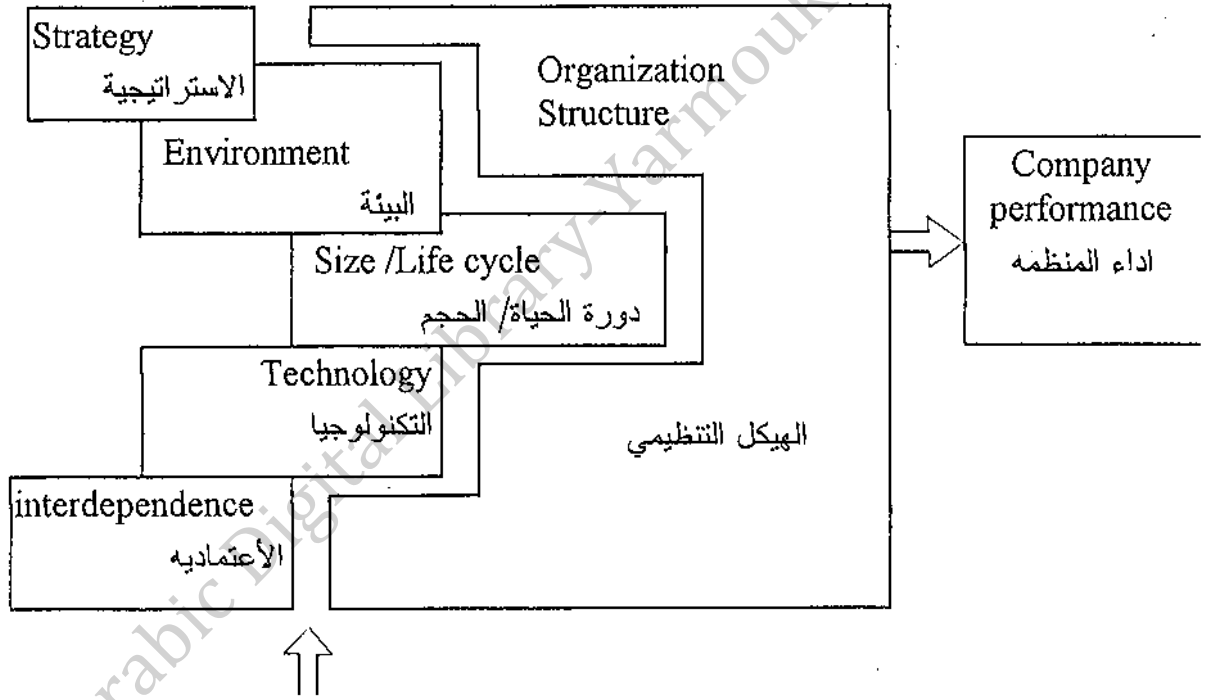
Source: Daft .R. , "Management" New York, The Dryden Press Inc. 1991 :
P 284

الشكل (2-2)

تأثير العوامل الموقفية على طبيعه الهيكل التنظيمي للمنظمة

العوامل الموقفية

Contingency Factors



تأثير العوامل الموقفية على الهيكل التنظيمي (الأفقي والعمودي)

Source:

Daft .R., "Management", New york, the Dryden, Press Inc.1991:P285.

الهيكل التنظيمي. بالمقابل فإن حقيقة مهمة يمكن التوصل إليها وهي ان المنظمات لا يمكن تصنيفها تصنيفاً نهائياً على انها في طبيعة هيكلها عضوية دوماً او الياً دوماً، بل وحتى الإثنين معاً، وان أي منظمه تريد ان توسع احتمال بقائها من الممكن جداً ان تنتقل بين هذين الصنفين غير زمن قد يطول نسبياً انسجاماً مع المتغيرات في البنيه الداخليه والخارجيه.

ابعاد الهيكل التنظيمي وعلاقته بطبيعته:--

تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي مؤشرات تنظيميه يمكن الإستدلال من خلالها على العديد من المكونات التنظيميه للمنظمه، حيث تعد ابعاد الهيكل التنظيمي بمثابة مؤشرات لوصف الخصائص الداخليه للمنظمه والتي توجد قواعد لقياس المنظمات ومقارنتها مع بعضها البعض (Daft:1989:17). لذلك فهي من اكثر السمات تعبيراً عن خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة التنظيم السائد في المنظمه، كما وتعبر في الوقت نفسه عن مستوى الاستجابه للتفاعلات بين المنظمه ومتغيرات عديدة لضمان إنجاز النشاطات بفاعليه وكفاءه.

ولاتزال ابعاد الهيكل التنظيمي محط إهتمام العديد من الباحثين والدارسين لما لها من تأثيرات مهمة في تحقيق أهداف المنظمه. كما وان عددها ومقاييس تحديدها في إطار المزيد من البحث والتحليل. وي طرح Scott مثلاً ثلاث ابعاد للهيكل التنظيمي هي:-(Scott:1981:161)

1- التخصص Specialization

2- المعيارية Standardization

3- الرسمية Formalization

أما Robbins فيحدد أبعاد الهيكل التنظيمي بثلاثة عشر بعداً وهي:--

1- المكون الاداري Administrative Component

2- الاستقلاليه Autonomy

3- المركزية Centralization

4- التعقيد Complexity

5- تفويض السلطة Delegation Of Authority

6- التمايز Differentiation

7- الرسمية Formalization

8- التكامل Integration

9- المهنيه Professionalization

10- نطاق الإشراف Span Of Control

11- التخصصيه Specialization

12- المعياريه Standardization

13- المدى العمودي Verlical Span

(Robbins:1987:54-55)

بينما يحدد Daft أبعاد الهيكل التنظيمي بثمانية أبعاد هي:-

1- الرسميه Formalization

2- التخصصيه Specialization

3- المعياريه (القياسيه) Standarization

4- هرمية السلطة

5- التعقيد Complexity

6- المركزية Centralization

7- المهنيه

(Daft:1992:13)

وهكذا يلاحظ ان ابعاد الهيكل التنظيمي تختلف لدى الباحثين في عددها وكذلك مقاييس تحديدها باختلاف اهتماماتهم وخلفياتهم والتي يمكن استخدامها في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والتي قد توحى لنا بإمكانية أخذها كمتغيرات تعبر عن مستوى الاستجابة بين المنظمه والعديد من المتغيرات مثل البيئه والتكنولوجيا، الحجم، الأهداف، والاستراتيجيه. لذلك يتضح ان درجة تأثير تلك المتغيرات الأخيره، تختلف بين كل من الطبيعه الاليه والعضويه للهيكل. وتحاول هذه الدراسه ان تضع تصورات حول بعض من هذه الابعاد وكيفية إختلافها بين كل من الهيكل الالي والعضوي. وكما مبين في الجدول (1-2)

جدول (1-2)

العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وطبيعته

| طبيعته الهيكل التنظيمي حسب درجة قربيه من الابعاد المطروحه | | ابعاد الهيكل التنظيمي |
|---|-------------------------|-----------------------|
| الهيكل العضوي | الهيكل الآلي | |
| أقل | أكثر | المركزيه |
| أقل | أكثر | الرسميه |
| أقل | أكثر | التخصصيه |
| أكثر | أقل | المهنيه |
| أقل | أكثر | التعقيد |
| أكثر | أقل | الاستقلاليه |
| أقل | أكثر | هرميه السلطه |
| أقل | أكثر | المعياريه (القياسيه) |
| أكثر | أقل | تفويض السلطه |
| أكثر قرباً إلى الافقيه | أكثر قرباً إلى العموديه | الاتصالات |

*الجدول من اعداد الباحث

وهكذا فإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبين طبيعته تكمن في إمكانية التمييز بينهما من جهة وبين اختلاف هذه الأبعاد من حيث شدتها بين كلا الصنفين (الآلي والعضوي) من جهة أخرى (وكما هو مبين في الجدول (1-2)). وبذلك فإن التقييمات التي تصدر حول أبعاد الهياكل التنظيمية تصبح من أفضل المؤشرات التي يكمن من خلالها الحكم على طبيعته تلك الهياكل والتي يمكن تصنيفها إلى آليه أو عضوية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

2.2 الأستراتيجيات الكليه لمنظمات الأعمال Corporate Strategy

تعد الاستراتيجيه منذ دخولها المنهجي في دنيا منظمات الأعمال من المسائل التي أصبحت موضع إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، بل إنها تحتل اليوم المواقع الاولى في الأهميه في الكثير من المنظمات ولدى شاغلي المواقع القياديه فيها. كما أنها على درجة من الأهميه حيث يتوقف عليها بقاء المنظمات ونموها وتطورها في ظل ظروف مستقبلية يكتنفها الغموض.

لذلك جرت محاولات كثيره لتعريف الأستراتيجيه، فقد عرفها (Chandler:1962:13) بأنها "تحديد الأهداف طويله وقصيره الامد للمنظمه وإختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضروريه لتحقيق تلك الأهداف" كما عرفها كل من (Pearce & Robinson: 1985:6). بأنها "خطط مستقبلية موجهه للتفاعل مع البيئه التنافسيه لتعظيم تحقيق اهداف المنظمه"

في حين يعرفها كل من (Rue&Holland: 1989:3) بأنها " وصف للطريقه التي ستحقق بها المنظمه أهدافها بتحديد الفرص والتهديدات وموارد وقدرات المنظمه". كما عرفها Quinn بأنها " الخطه التي تتكامل من خلالها كل من الأهداف والسياسات الرئيسيه للمنظمه، وكيفية تطبيقها بما يحقق هذه الأهداف على المستوى الكلي للمنظمه" (Hill and Jones: 1995:5).

أما (Hess & Siciliano: 1996:146) فيعرفان الاستراتيجيه بأنها " الطريقه التي تتبعها المنظمه من أجل جعل المخاطر في حدها الأدنى وتعظيم الفرص المتاحة ضمن البيئه التي تعمل بها المنظمه" . كما أصبحت الاستراتيجيه اليوم منهاجاً يُدرّس في الجامعات المرموقه وطريقه في التفكير والسلوك للمارسين الى درجه أنها أحتوت جوهر الاداره تحت ما يسمى بالاداره الاستراتيجيه، بعد ان كانت ولوقت ليس بالبعيد نسبياً مفهوماً يقتصر إستخدامه في العلوم العسكريه.

ان الاستراتيجيه بمعنى إجمالي هي وسيله من الوسائل الحيويه التي تسعى المنظمات من خلال تبنيها إلى ضمان التحقيق الكفؤ والفاعل لأهدافها وغاياتها التي قد تقع الاستراتيجيه حسب المساحة التي تغطيها من عمل منظمات الأعمال في مستويات ثلاثه هي:- أستراتيجيه المنظمه Corporate Strategy وأستراتيجيات الأعمال Business Strategy والاستراتيجيه الوظيفيه Functional Strategy.

1.2.2 البدائل الاستراتيجيه الرئيسيه على مستوى المنظمه Corporate Alternative Strategies :-

لقد كان لاختلاف البيئات وطرق التنافس وكذلك الأهداف من جهة واختلاف المنظمات وطبيعة أعمالها من جهة اخرى أثره في ظهور عدد كبير من البدائل الاستراتيجيه، بعد تقييم المنظمه لنقاط قوتها وضعفها وتحديد الفرص والتحديات باستخدام مدخل التحليل الاستراتيجي، حيث تصل المنظمه الى مرحله اختبار البديل الاستراتيجي من بين عدد من البدائل (ضمن مراحل الاداره الاستراتيجيه) المتاحة، والذي يفترض ان يتواءم مع ماحدده المنظمه من اهداف تسعى الى تحقيقها من خلال تطبيق البديل الذي سيتم اختياره. وقد طرح عدد كبير من الباحثين عدد من هذه البدائل امثال (Rue & Holland, Boseman & Phatak) والتي يمكن جمعها في أربع انواع رئيسيه هي:- (Rue & Holland: 1989: 3)

- 1- أستراتيجيات النمو Growth Strategies
- 2- أستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies
- 3- أستراتيجيات دفاعية Defensive Strategies
- 4- أستراتيجيات مختلطه (مركبه) Combination Strategies

ويبين الجدول (2-2) هذه الأنواع وأهداف استخدامها، ولأهميه هذه البدائل في الدراسة

سيتم مناقشتها بشيء من التفصيل في المحاور القادمة.

جدول (2-2)

أنواع الاستراتيجيه وأهداف إستخدامها

| الاستخدام | الأهداف | الاستراتيجيه |
|---|---|--------------|
| نمو السوق الحالي والازدهار الاقتصادي | لزيادة المبيعات و العوائد، التوسع في فعاليات المنظمه، وزيادة الموجودات | النمو |
| صناعه ناضجه، وبيئه مستقره | زيادة الربحيه | الاستقرار |
| الازمات والخسائر الشديده | البقاء، وتقليل التكلفة وتقليل الخسائر | الدفاعية |
| التحولات الإقتصادييه في الشركات الكبيره متعدده الاقسام | زياده العوائد وتقليل التكلفة | المختلطة |

Source: Rue. L. W and Holland. P.g., "Strategic Management Concepts and Experience", New york, McGraw-Hill Company, 1989.

2.2.2 استراتيجيات النمو Growth Strategies

هي تلك الاستراتيجيات المصممه لتحقيق النمو في المبيعات، الموجودات، والارباح او مزيج منها. وعليه فإن المؤسسات يجب ان تتبع النمو من اجل البقاء. وفي المجال المحاسبي فان النمو يعني تحقيق زياده في المبيعات واستغلال الفرص وذلك من خلال الاستفاده من منحى الخبرة لتقليل تكلفه الوحدة الواحدة المنتجة ومن ثم زياده ربحية المنظمة.

(Wheelen & Munger: 1998: 133)

وعليه يمكن القول بانها تلك الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمه عندما تسعى الى زياده مستوى نشاطها وأعمالها بصوره أعلى من المستوي السابق في فتره مستقبليه قادمه، مثل زياده

حصه السوق او زيادة المبيعات، ومن خلال تقديم نفس المنتج او الخدمة، او من خلال اضافته منتج او خدمه جديدين.

هناك العديد من الاسباب التي تدفع المنظمات لإتباع استراتيجيات النمو منها:-

(Jauch & Glueck: 1988: 207-208).

- 1- هناك إعتقاد بأن المنظمه يجب ان تنمو اذا أرادت البقاء فالثبات قد يعني نجاحاً قصير الامد.
 - 2- يربط العديد من المدراء مدى فاعليه المنظمه بمدى قدرتها على النمو.
 - 3- هناك إعتقاد بأن استراتيجيه النمو سوف تعود بالعديد من المنافع على المجتمع.
 - 4- تعد استراتيجيه النمو حاله محفز له للإداريين من خلال المكافآت و الرواتب الاضافيه بالرغم من مخاطرة عدم نجاح تنفيذها.
 - 5- أظهرت العديد من الشواهد ان المنظمه عندما تنمو بالحجم والخبره تستطيع اداء الاشياء بشكل أفضل وذلك بتأثير منحنى الخبره والتعلم. Experience Curve الذي يقود الى تقليل التكلفة وتحسين الإنتاجيه.
 - 6- هناك إعتقاد بأن استراتيجيه النمو سوف تحقق قوه إحتكاريه للمؤسسه.
 - 7- ضغوط أصحاب المصالح لزياده أرباح المنظمه.
- وهناك العديد من الاستراتيجيات الفرعيه والتي تقع ضمن استراتيجيه النمو وهي ما يلي:

(Rue & Holland: 1989: 40)

- أ- استراتيجيه النمو بالتركيز. Concentration Growth Strategy.
- ب- استراتيجيه النمو بالتكامل العمودي. Vertical Integration Growth Strategy.
- ج- استراتيجيه النمو بالتنوع. Diversification Growth Strategy.
- د- استراتيجيه النمو بالمشاريع المشتركه. Joint Venture Growth strategy.

وسنتناول كل منها بشيء من التفصيل:

أ- استراتيجيه النمو بالتركيز Concentration Growth Strategy يطلق عليها أحياناً استراتيجيه التغلغل Penetration وهي تلك الاستراتيجيه التي تركز على منتج او خدمه مفردة او على عدد محدود من المنتجات أو الخدمات المتقاربه جداً. وتتبع تلك الاستراتيجيه عندما تريد المنظمه ان تركز على زيادة مبيعاتها في اسواقها الحاليه.

ان إتباع استراتيجيه التركيز لايعني بالضرورة أن تستمر المنظمه في أداء الأعمال والخدمات الحاليه نفسها (Rue & Holland: 1989: 4)، كما وان إتباع استراتيجيه النمو بالتركيز ينتج عنها نمو بطيء ولكن نتيجه تحقق سيطره أكثر على اعمال المنظمه. وهناك ثلاثه مداخل رئيسيه لإتباع استراتيجيه التركيز هي:- تطوير الاسواق، تطوير المنتجات، التكامل الأفقي.

1- تطوير الاسواق Markets Development

ان الاساس في مدخل تطوير الاسواق هو توسيع الأسواق الحاليه، وهذا يمكن تحقيقه من خلال الحصول على حصه سوقيه اكبر من الحصه الحاليه او التوسع في مناطق جغرافية جديده او فتح أسواق جديده.

2- تطوير المنتج Product Development

الاساس في هذا المدخل هو التغيير في المنتجات او الخدمات او في إضافه منتجات او خدمات جديده متقاربه جداً باتباع المنافسه التسويقيه الحاليه.

3- التكامل الأفقي Horizontal Integration

يحدث التكامل الأفقي عندما تضيف المنظمة واحدا أو أكثر من الأعمال التي تقدم منتجات وخدمات متشابهة والتي تعمل في نفس المرحلة كما يحدث التكامل الأفقي عندما تشتري

منظمة ما منظمات أخرى في نفس مجال أعمالها (Rue and Holland:1989: 42).

قد تحقق اتباع استراتيجيه التركيز فوائد عده للمنظمات التي تتبعها حيث يمكن هذا التركيز تلك المنظمات من تسخير المزيد من الوقت والجهد والمال في إبتكار الاستراتيجيات التي تحقق لها الدخول الى السوق او ايجاد اسواق جديدة او تطوير المنتج (غراب: 172) 1995. ومع هذا فإن هناك بعض السلبيات المصاحبه لاتباع هذه الأستراتيجيه منها تحقيق نمواً بطيئاً في الربحيه بالاضافه الى المدى الضيق المتاح أمام المنظمات في مجال الخيارات الاستثماريه علاوه على ذلك وبسبب المجال التنافسي الضيق الأمر الذي يجعل هذه المنظمات تواجه صعوبه في مواجهه التغيرات التي تحدث في القطاع الذي تعمل به (Pearce & Robinson: 1985: 216-218).

ب- استراتيجيه النمو بالتكامل العمودي: vertical Integration Strategy

يحدث التكامل العمودي كأستراتيجيه للنمو عندما تتوسع الأعمال الحاليه للمنظمة في اتجاهين هما: (Hill & Jones :1995:258)

1- استراتيجيه التكامل للخلف Backward Integration Strategy

عندما تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيه فانها تقوم بتجهيز نفسها كلياً أو جزئياً بالمواد الأولية والسلع نصف المصنعه وغيرها والتي تحتاج اليها المنظمة لأداء أعمالها وهو ما يطلق عليه بالتكامل نحو المجهزين.

وهي تلك الاستراتيجية التي تقوم المنظمة من خلالها بتوزيع منتجاتها بنفسها، وهو ما يطلق عليه بالتكامل نحو المستهلك (كقيامها بالتوزيع، النقل، أو البيع المباشر والخ...).

Diversification Growth Strategy وهي

ج- استراتيجية النمو بالتنوع :

تلك الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تنتقل الى مناطق نشاط تكون مختلفة عن أعمالها الحالية والسبب في اتباع استراتيجية التنوع قد يكون متعددًا ومختلفًا ومن أكثر الأسباب تكراراً هي: (Rue & Holland: 1989:45)

1- توزيع المخاطرة التي تحدث نتيجة انتاج منتج أو تقديم خدمة في مجال واحد.

2- اعتقاد الادارة بأن التنوع يمثل فرص جذب غير اعتيادية خاصة عند مقارنتها مع استراتيجيات النمو الأخرى المحتملة، ويعود سبب هذه الجاذبية الى أن أسواق المنتجات الحالية (سلع أو خدمة) أصبحت مشبعة. أما اذا كانت الأسواق الحالية غير مشبعة فإن الأرباح المتوقعة من التنوع تبدو أكبر عند التوسع في الأعمال الحالية.

3- يعد التنوع تحدياً للادارة في دخول أسواق جديدة.

4- تقليل أثر التقلبات الموسمية والدورية في الطلب على المنتجات.

وهناك نوعين اساسيين لاستراتيجيه النمو بالتنوع هما:

* التنوع متحد المركز Cocentric Diversification ويحدث هذا عندما تقوم المؤسسة بتقديم منتجات او خدمات ذات علاقه بنشاطها الحالي، وتكون هذه الاستراتيجية اكثر ملائمة عندما تمتلك المنظمة موقعاً تنافسياً قوياً، من خلال التركيز على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة.

* التنوع المتكامل (العنقودي) Conglomerate Diversification تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية عندما تكون الصناعات الحالية غير جذابه وان المنظمة لا تمتلك القدرات والمهارات

التي تمكنها من تقديم منتجات او خدمات ذات علاقة بنشاطها الحالي، وعليه فأنها تعمل على تقديم منتجات وخدمات ليست لها علاقة بمجال عملها الحالي. (Wheelen & Hunger: 1998: 138-139).

Joint Venture Growth

د- استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة

تتضمن المشاريع المشتركة ترتيبات حق الملكية بين اثنين أو أكثر من المنظمات المستقلة لتكوين كيان تنظيمي جديد مع الحفاظ على شخصية كل منظمة، وهناك عدة أسباب لاتباع استراتيجية النمو المشاريع المشتركة منها: (Hennart & Reddy:1997:1-12)

1- ارتفاع التكاليف الادارية والتي تنتج بسبب الروتين والمواقف التي تضعها الدول أمام المنظمات بالاضافة الى ان هذه الاستراتيجية تساعد على تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

2- الإختلافات الثقافية بين الشعوب أو بين منطمتين تقعان في دولتين مختلفتين، ولهذا فإن اتباع استراتيجية المشاريع المشتركة يعطي حافز أكبر لنجاح المنظمات وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

3- عندما لا تمتلك المنظمة الخبرة الكافية في مجال الاسواق الخارجية فأنها تلجأ الى هذه الاستراتيجية.

4- تقليل المخاطرة التي قد تتعرض لها المنظمة فيما لو قامت بالعمل لوحدها.

5- عندما يكون حجم الموجودات المستخدم كبيرا جدا فان استراتيجية المشاريع المشتركة تكون أكثر كفاءة في تحقيق أهداف كلا المنطمتين.

6- زيادة الحصة السوقية لكلا المنطمتين من خلال تبادل التكنولوجيا الذي يحصل بين المنطمتين.

وصفوه القول أن أغلب استراتيجيات النمو التي تمت مناقشتها سلفاً يمكن أن تنفذ من خلال النمو الداخلي أو الخارجي، أو المشاريع المشتركة فإذا توسعت المنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية الحالية، وأسواقها أو منتجاتها من خلال إستخدام مواردها الداخلية فيحدث ما يسمى النمو الداخلي، أما إذا قامت المنظمة بشراء (الامتلاك) أو الإندماج مع منظمة أخرى أو قيامها بالتكامل العمودي فيحدث ما يسمى النمو الخارجي.

3.2.2 استراتيجيات الإستقرار Stability Strategy

تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية عندما تقرر الاستمرار في انشطتها الحالية دون احدث أي تغييرات مهمة في اتجاه عمل المنظمة وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة لنجاح المؤسسات التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها. بالإضافة الى كونها ملائمة في المدى القصير، ولكنها قد تشكل خطر على المنظمات في المدى البعيد (Wheelen & Hunger: 1998: 143).

وتكون استراتيجية الاستقرار فعالة اذا توفرت الشروط الآتية: (Boseman & Phatak: 1989:66)

- 1- أن المنظمة قد وصلت إلى مرحلة النضج من دورة حياتها.
 - 2- ان المنظمة تحقق حالياً نسب معقولة من النجاح.
 - 3- ان بيئة المنظمة غير عدائية وتتغير بصورة بطيئة (نسبياً)
- كما وأن هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات الى اتباع استراتيجيات الإستقرار منها: (Rue & Holland: 1989:49-50)

- أ- المنظمة تعمل بصورة جيدة ومطابقة لما هو مخطط لها.
- ب- أداء المنظمة في الفترة الحالية في مستويات مقبولة ومرضية ولا تريد الإدارة المخاطرة وتغيير أعمالها أو الدخول في مغامرات جديدة.

ج- اعتقاد الإدارة بأن الاحتفاظ بالوضع الحالي يوفر لها مزايا تفوق المزايا التي تحصل عليها في حالة النمو.

د- إن المنظمة تحتاج الى فترة من الثبات والاستقرار لتجميع جهودها وخاصة إذا كانت قد مرت بتغيرات رئيسية في فترة قريبة.

إن اتباع استراتيجية الاستقرار لا يعني عدم فعل شيء Do Nothing وإنما هي مدخل يعني أفعل نفس الأشياء Do-the-samethings. يعتبر مفتاح النجاح لأي استراتيجية هو تأسيس نظام قوي وفعال للمراقبة على البيئة الخارجية وإدارة ذات خبرة عالية لتحديد الوقت المناسب للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق. (Baseman & Phatak:1989:66).

وهناك ستة أنواع من استراتيجيات الاستقرار (النمو المحدد) هي: (غراب 1995: 162-165)

1- استراتيجية النمو التدريجي:- تعمل المنشأة التي تتبع استراتيجية النمو التدريجي على تحقيق نفس مستوى الاداء المحقق في الماضي (بعد تعديله ليتناسب مع الاسعار الحالية). وغالباً ما تكون أهدافها في مستوى المتوسط العام للصناعة التي تنتمي إليها أو أقرب ما يكون لذلك.

2- استراتيجية الحصاد:- تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية إذا كان هدفها الرئيسي توفير السيولة لها. وفي بعض الاحيان تتم التضحية بحصة المنظمة السوقية في سبيل تحقيق ذلك، ومن المؤكد ان ذلك يعني التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الارباح قصيره الاجل مما قد يعني الركود في الاجل الطويل.

3- استراتيجيه التريث:- يقصد بها الاستراتيجيه التي تتبعها المنظمه حين تخفض تطلعات أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابت أو مستقر ولذلك تركز إهتمامها على تحسين الكفاءه الانتاجيه وماشابه ذلك.

4- استراتيجيه النمو الممكن المحافظه عليه:- وهي نوع من استراتيجيات النمو بمعدل ثابت مستقر يختارها المديرون لمجرد إحساسهم بأن الظروف البيئيه الخارجيه قد تحولت واصبحت غير موافيه لاتباع المنشأه لأستراتيجيه النمو السريع.

5- استراتيجيه عدم التغيير:- تستمر المنظمه على الاسلوب نفسه الذي كانت تتبعه، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيه على عدم التغيير في البيئه الداخليه والخارجيه.وقد يكون الحافز على إتخاذ هذه الاستراتيجيه هو عدم الإهتمام أو الرغبه في اجراء التحليل الاستراتيجي اساساً، خاصه اذا كانت الامور تسير على مايرام داخلياً وخارجياً.

6- استراتيجيه الحركه مع الحيطه:- قد تلجأ الاداره الى اتخاذ هذه الاستراتيجيه لظهور عوامل مؤثره في البيئه الخارجيه للمنظمه تعوق إستمرارها في اتباع استراتيجيه النمو السريع. ويعد صدور تعليمات حكوميه جديده او حدوث تغير إقتصادي غير متوقع أو تغير هيكل الصناعات فجاءه بسبب دخول منافس جديد. وبالتالي تفضل الاداره الحركه ولكن ببطء مع الحذر والحيطه من تأثير هذه العوامل على ادائها.

4.2.2 استراتيجيات التخندق : Retrenchment Strategies

ويطلق على هذا النمط من الاستراتيجيات أيضاً بالاستراتيجيات الدفاعية، أو باستراتيجيات التراجع Retrenchment، وتلجأ المنظمة الى هذه الاستراتيجية عندما يكون موقعها التنافسي ضعيف والنتائج عن ضعف المنظمة والذي يؤدي الى انخفاض المبيعات وبالتالي تحقيق ارباح اقل. وعليه فإن هذه الاستراتيجية تعطي فرصة للمنظمة لتحسين ادائها. (Wheelen & Hunger: 1998: 144)

وهناك العديد من الاسباب لتبني هذه الاستراتيجية منها: (Rue & Hollonad:1989:51)

1- تواجه المنظمة مشاكل مالية، وهذه المشكله تنتج من حقيقه ان بعض اجزاء المنظمه تعمل بكفاءه وفاعليه أقل من المتوقع.

2- تتوقع المنظمه اوقات صعبه، بسبب بعض العوامل مثل دخول منافسون جدد للسوق، ظهور منتجات جديده وتغيير في تشريعات الحكومه.

3- لدى المالكين فرص بديله للربح عن طريق البيع لأسهمهم او للمنظمه.

ان الهدف الاساسي للاستراتيجيات الدفاعيه هو تقليل التكاليف عن طريق تخفيض عدد العاملين أو تخفيض التكاليف الزائده او التشغيل بأكثر كفاءه. وتتضمن الاستراتيجيه الدفاعيه الصيغ الآتيه:- (Boseman & Phatak: 1989: 80)

أ- الدوران والتحول او المناوره Turnaround لقد اقترح Glueck بانه يمكن الاستفادة من هذه الاستراتيجيات عندما تكون الاستراتيجيه الحاليه مهدده بتغيرات بيئيه قصيره الأمد مثل انخفاض المبيعات او توقف العمليات عندما تخرج التكاليف عن السيطرة.

تعد استراتيجيه الدوران استراتيجيه مؤقتة تهدف الى تخفيض التكاليف في ثلاثه اجزاء من المنظمه هي الاداره والانتاج والمبيعات. حيث ان اكثر الكلف تكمن في استخدام الافراد (كلفة

الاجور والمكافآت)، وبناء على ذلك يجب المقارنه بين الاستغناء عن العاملين وبين تكلفة اعاده التشغيل، وكذلك بين صيانه المكائن او شراء مكائن جديده وغيرها من اساليب تخفيض التكاليف.

ب- التعريه او التجريير (الترشيق) Divestment:- قد تجد المنظمه في بعض الاحيان ان الانخفاض في الارباح والمبيعات غير مؤقت او ان هناك تكنولوجيا وتقنيات جديده في إنتاج السلع والخدمات لا تمتلكها المنظمه او تكون امتلاكها عاليه، في هذه الحالة تلجأ المنظمه إلى تقليل مستوى عملياتها عن طريق بيع خطوطها الانتاجية او البعض منها.

ج- التصفيه Liquidation:- ان من اكثر الاستراتيجيات الدفاعيه هذه هي التصفيه أو بيع المنظمه ككل (بارادتها او بالقوه) وهناك العديد من الاسباب التي تدعو المنظمه إلى تصفيه اعمالها منها ايمان الاداره العليا بأنها تقترب من التقاعد ولا تحقق نجاحات وتشعر بأن المنظمه اصبحت في موقع لا يسمح لها بالتراجع وهو حتماً من القرارات الصعبه التي تتخذها الاداره بل هو آخر حل بعد ان يجبرها الدائنون على ذلك.

د- المنظمه الاسيره Captive Company:- وتحدث عندما تسمح منظمه مستقلة (الأسيره) لمنظمه اخرى بأدارتها وبتخاذ قرارات محدده عنها. وفي المقابل تضمن المنظمه المديره شراء جزء او كل من خدمات او منتجات المنظمه المداره، ويحصل هذا النوع من الاتفاقات (الترتيبات) في الغالب بين المجهزين او المصنعين الصغار او المتوسطين وبين بائعي التجزئه. قد تستغني المنظمه الاسيره عن قرارات التحكم في مجالات المبيعات، والتسويق، وتصميم المنتجات وحتى الافراد، وقد تبقى المنظمه أسيره معظم فترة حياتها او لفترة محدوده منها (Rue & Holland: 1989: 55).

تستخدم معظم الإستراتيجيات الدفاعية التي تتم مناقشتها في محاولة لعكس اتجاه سلبي أو لتجاوز أزمة أو مشكلة معينة وتختار لفترة قصيره الأمد أو بسبب عدم وجود بديل آخر. لذلك فهي إستراتيجيات اضطرارية يكون فيها موقف المنظمة سلبياً أكثر من كونه إيجابياً ومؤثراً.

5.2.2 الإستراتيجيات المختلطة Combination Strategies

قد تعطي الإستراتيجيات الثلاث التي تمت مناقشتها سلفاً وهي: (النمو، الاستقرار، الدفاعية)، الانطباع بأن المنظمة تتبع إستراتيجيه واحده في وقت واحد، ولكن بتوسع حجم الاعمال وزيادته، فقد أصبح من الواضح ان المنظمات وخاصة الكبير منها قد تلجأ إلى استخدام أكثر من إستراتيجيه واحده في الوقت نفسه في وحداتها الإستراتيجيه المختلفه. اذ قد تكون إحدى وحداتها في حاله تراجع بينما الوحدات الأخرى في حاله نمو وهكذا...، وهو أسلوب في التصرف يطلق عليه الإستراتيجيه التوافقية (Boseman & Phatak: 1989: 81). وتعد الإستراتيجيات المختلطة من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً باستثناء إستراتيجيات النمو، وفي الحقيقه تستخدم معظم المنظمات ذات الاعمال المتعدده الإستراتيجيات المختلطة وخاصة عندما تخدم أسواق مختلفه، كما وان الإستراتيجيات المركبه هي الأخرى تتبع سياقاً تناهياً، حيث قد تتبع المنظمه إستراتيجيه الاستقرار لفترة معينه تجمع بها جهودها قبل الشروع باتباع إستراتيجيات النمو وهكذا.

وعلى العموم فإن استعراض أهم الانواع المختلفه للإستراتيجيات يؤدي الى الاستنتاج بأنه سمة النمو بمختلف اشكالها انما تعكس درجه من الحيويه في تصرف المنظمات. لذلك فإن أي إستراتيجيه لاتحتوي هذه السمه (مثل إستراتيجيه التراجع) انما هي نوعاً من المواقف السلبيه التي تعطى دليلاً على بدايه فقدان المنظمه لحيويتها. فإستراتيجيه النمو بمختلف اشكالها تضع أي منظمه في موقف المبادر Inciative أو القائد في السوق الذي تنشط فيه.

3.2 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجيه:-

يتناول هذا المبحث العلاقة ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكل التنظيمي وأهميه هذه العلاقة حيث سيتم مناقشته بعض الاراء المطروحه من قبل العديد من الباحثين بهدف إلقاء الضوء على طبيعة هذه العلاقة وما تم التوصل إليه بخصوصها.

يمكن ان نضع الباحثين من حيث ارائهم في العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه في ثلاث إتجاهات، الاول ويمثله (Chandler 1962) واتباعه الذين يؤكدون على ان الهيكل التنظيمي للمنظمه يتبع الاستراتيجيه Structure Follows Strategy أما الاتجاه الثاني والذي يمثله كل من (Bower 1974) و (Fredrickson 1986) فإنهم يؤكدون على ان الاستراتيجيه في كثير من الأحيان تتبع الهيكل التنظيمي Strategy Follows Structure أما الاتجاه الثالث فهو الذي يحاول ان يقف بين الاثنين وان يأخذ الموقف من وجهه نظر اخرى مؤكداً على ان كلا طرفي العلاقة تتبادل التأثير فيما بينها ويؤثر كلا الطرفين على الآخر بشكل متبادل، ومن هؤلاء (Burgelman 1983) و (Ansoff 1984) وغيرهم.

1.3.2 أصل العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه:

يؤكد الباحثون في مجال الاستراتيجيه على العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه، وبعد Chandler من الرواد الأوائل الذين سلطوا الضوء على هذه العلاقة بعد دراسته التاريخيه لـ (70) شركه في الولايات المتحده مع التركيز على اربع شركات الاكثر نجاحاً خلال الفتره من (1919-1959) وهذه الدراسه كانت اللبنة الاولى لبداية البحوث التي حاولت ان تفسر مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيه (Hall Saias: 1980:138).

وقد لا يختلف اثنان على ان الهيكل التنظيمي من الامور المهمه التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ الاستراتيجيه حيث يرى كل من (Pearce & Robinson: 1985) على ان

هناك ثلاثة عناصر تنظيمية توفر الوسائل الأساسية طويله الامد لتحويل الاستراتيجيه إلى معايير

تشغيليه هي:-

1- الهيكل Structure

2- القيادة Leadership

3- الثقافة Culture

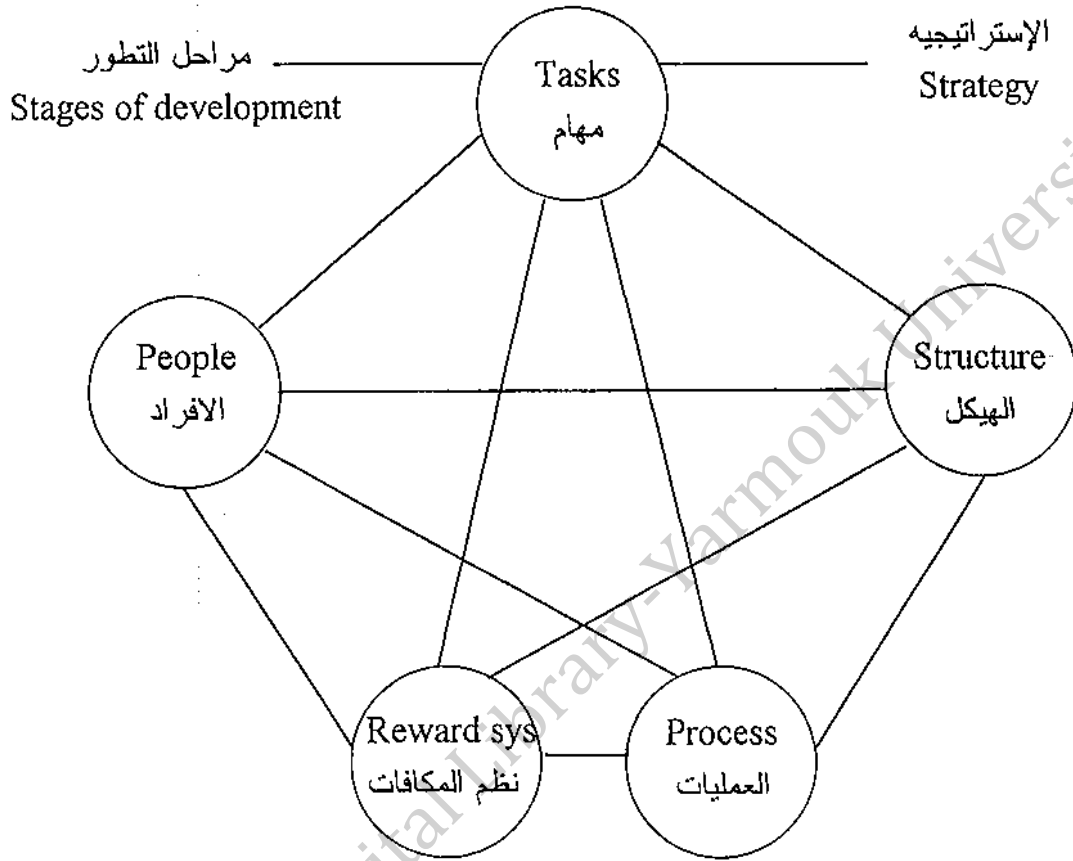
ولهذا فإن الهيكل التنظيمي يمثل أسبقية Priority أساسيه في تنفيذ الاستراتيجيه التي تتم صياغتها وإذا لم تنظم الانشطه والمسؤوليات و العلاقات المتداخله بطريقه متناسقه مع الاستراتيجيه التي يتم إختيارها، فإن الهيكل سوف يترك بمفرده، وعدم التنسيق بين الاستراتيجيه والهيكل سوف تكون نتيجته عدم الكفاءه، وفقدان التوجه الاستراتيجي، وضياع الجهود.

ويتطرق (Galbraith 1977) إلى العلقه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه من خلال طرحه لنموذجه الموضح في الشكل (2-3) حيث يبين أن المنظمه عبارة عن هيكل، ومهام وافراد، وعمليات، ونظم مكافئات Reward Systems متفاعله مع بعضها البعض وان الاستراتيجيه يجب ان تأخذ بعين الاعتبار، كل هذه العوامل مجتمعه لكي تحقق هدفها الذي وضعت من أجله (Quina & Others: 1988: 304).

كما ويتطرق كل من (Peters & Waterman 1982) إلى العلقه ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكل من خلال نموذجهم المعروف بـ The Mckinsey 7-S Framework والموضح بالشكل (2-4) والذي يعبر عن المتغيرات الأساسية لنجاح المنظمات & (Peters & Waterman: 1982: 8-11).

الشكل (3-2)

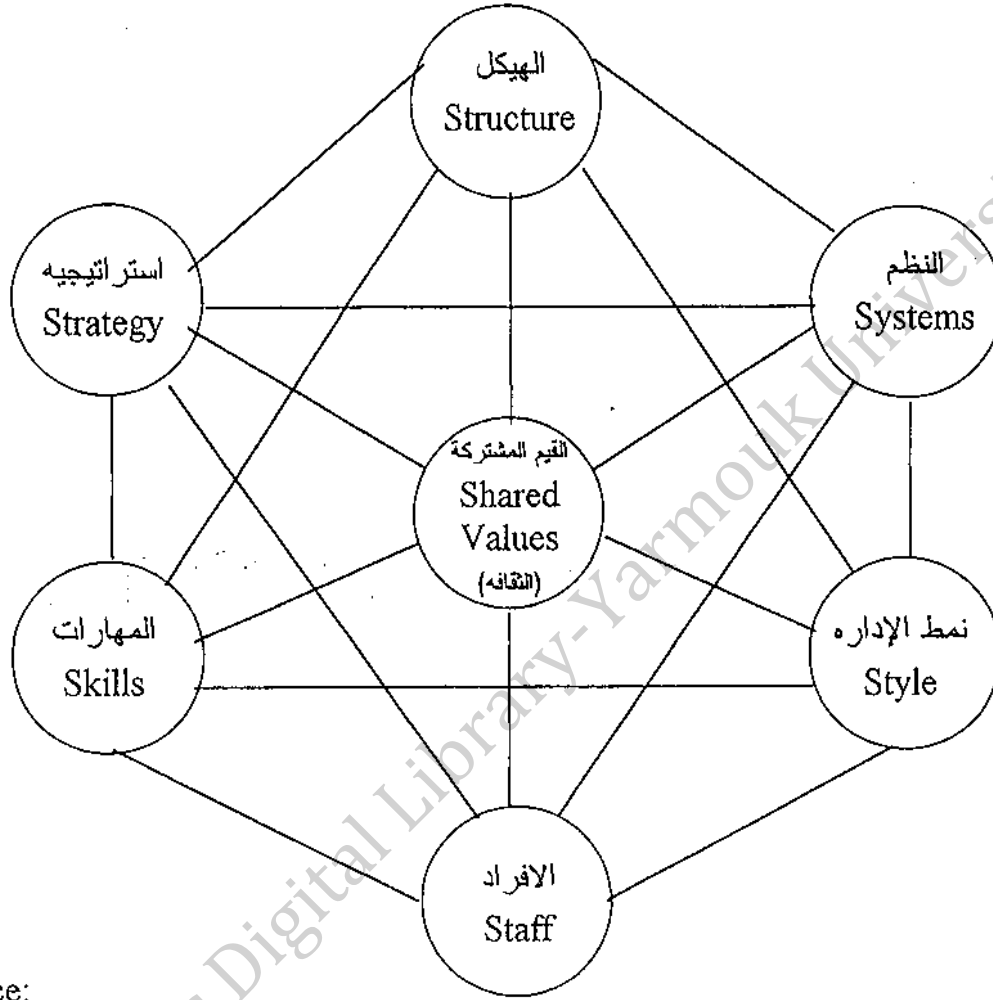
نموذج Galbraith 1977



Source:- Quinn, J, and others, "The Strategy Process Concept, Contacts and Cases" New Jersey, Printice Hall, Inc, 1988, P364.

الشكل (4-2)

The Mckinsey 7-S framework



Source:

Peters, T. J and Waterman, R.H, "In Search of Excellence" New york, Harper & Row, Publishers, 1982. p.10.

حيث يتكون النموذج وكما موضح اعلاه من (7) متغيرات أساسيه هي: & Peters

(Waterman: 1982:11)

1- الهيكـل

2- الاستـرـا تـيـجـيـه

3- النـظـم المـخـتـلـفـه (الإجـراءات)

4- نمط الإدارة

5- المهارات (لدى العاملين)

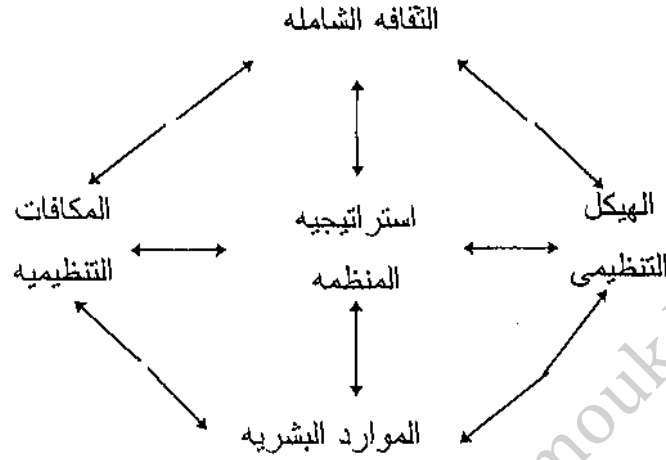
6- الافراد

7- القيم المشتركة

يقسم Peters & Waterman هذه المتغيرات الى مجموعتين رئيسيتين الاولى وتضم الاستراتيجية والهيكل ويشبهها بالاجهزة (Hardware) في المنظمات والاساس في تكوينها، أما الثانيه فتضم باقي المتغيرات والتي تكون امكانيه التغيير فيها اكثر من المجموعه الاولى. في حين ينظر الباحثان (Boseman & Phatak: 1989) الى العلاقه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه من خلال طرحهما للعوامل الاساسيه في نجاح تنفيذ الاستراتيجيه، وقد اوضح ان الاستراتيجيه لا يمكن تنفيذها بصوره فعاله مالم يكن هناك تناسق Consistency بين الاستراتيجيه من جهه وبين كل من الثقافه، الهيكل التنظيمي، الموارد البشريه، ونظم المكافات من جهه اخرى. و يبين الشكل (2-5) العلاقه ما بين هذه المتغيرات & Boseman (Phatak: 1989: 112).

شكل (5-2)

العوامل الأساسية في نجاح تنفيذ الاستراتيجية.



Source:

Boseman, G. and Phatak, A. "Strategic Management Text and Cases", 2nd Ed, New York, John Wiley & Sons, 1989, p122.

ويتضح من خلال النماذج المذكوره اعلاه بأن النموذج الذي طرحه (Galbraith 1977) ونموذج Boseman and Phatak يؤكدان على العناصر الأساسية لنجاح استراتيجية المنظمة، حيث ان العناصر الأساسية التي اتفق عليها النموذجين (الموارد البشرية، الهيكل، نظم المكافآت، والثقافة) في حين ان النموذج الذي طرحه (Galbraith) شمل العمليات والمهام كعناصر أساسية لنجاح تطبيق الاستراتيجية وعليه فإن هذا النموذج أكثر شموليته في تحديد العناصر الأساسية لنجاح الاستراتيجية من خلال التفاعل ما بين هذه العناصر.

اما نموذج Peters and Waterman المبين في الشكل (4-2) فإنه يعبر عن المتغيرات الأساسية لنجاح المنظمات حيث اعتبر الاستراتيجية هي احدى المكونات الأساسية لنجاح المنظمة، وان تعمل جنباً الى جنب مع المتغيرات الأخرى في زيادة فاعليه وكفاءه المنظمه اذا ما حدث التناغم بين هذه المتغيرات.

2.3.2 علاقة التبعية بين الاستراتيجيه والهيكـل التنظيمي:

لقد تناولت مجموعه من الباحثين وكما تبين سابقاً العلاقة بين الاستراتيجيه والهيكـل الا ان مساله مهمه تبقى مطروحه قد تكون هي سبب الخلاف، وهي تحديد من هو المتغير التابع ومن هو المتغير المستقل في طرفي العلاقة وهي مساله يفترض الوقوف عندها لمعرفة الاراء المطروحه حولها. حيث يشبهه (Ansoff 1984) العلاقة ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكـل "بعلاقه الدجاجه بالبيضه" Chicken and egg Relationship . لذلك سنتناول ادناه علاقـه التبعية ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكـل التنظيمي.

اولاً: الهيكـل يتبع الاستراتيجيه Structure Follows Strategy: ان من اهم النتائج التي توصل اليها Chandler في دراسته عام 1962، وهي ان الهيكـل يتبع الاستراتيجيه التي تتبناها المنظمه. حيث هناك تتابع عام بين الاستراتيجيه والهيكـل وهذا التتابع يكون كما يلي:

(Pearec & Robenson: 1985: 330)

1- إختيار استراتيجيه جديده استجابـه للتغيرات الحاصلة في البيئه و الموارد.

2- ظهور مشاكل ادارية، وانحدار في الاداء.

3- تحويل Shift الهيكـل التنظيمي ليناسب متطلبات الاستراتيجيه الجديده.

4- تنفيذ الاستراتيجيه -تطوير الربحيه.

5- تدهور الاداء الاقتصادي.

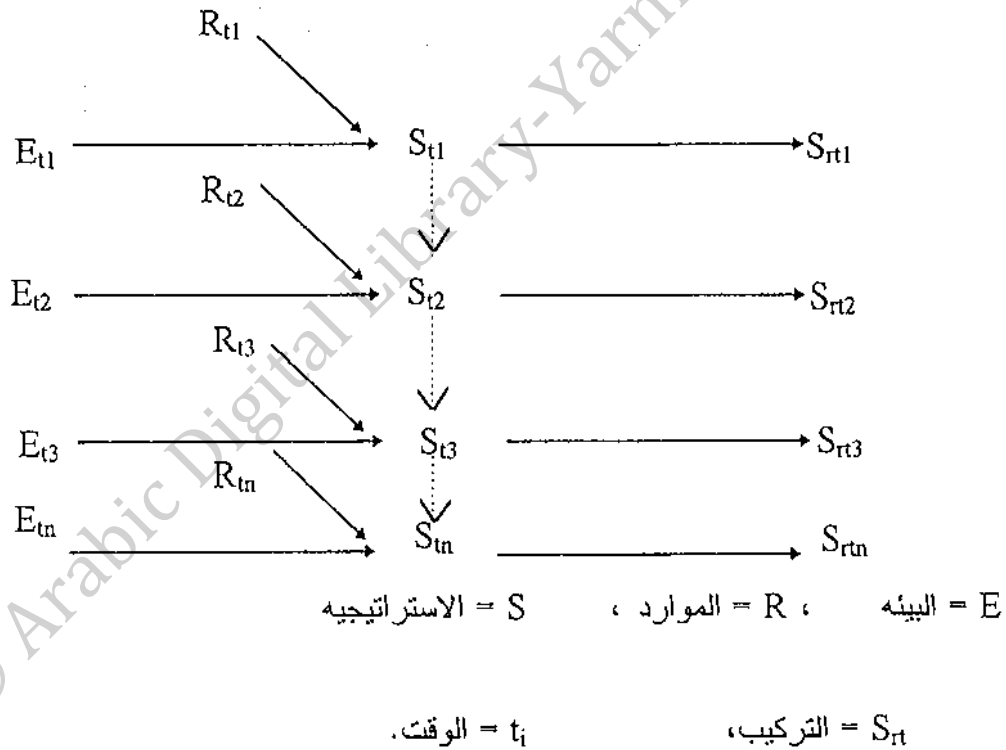
ويمكن توضيح النموذج الذي طرحه Chandler كما وضحه كل من Hall & Saias كما

في الشكل (2-6): ان طبيعه البيئه (E_{t1}) وموارد المنظمه (R_{t1}) تؤثر على قرار اختيار الاستراتيجيه (S_{t1}) في وقت محدد (t_i) حيث ان ($i=1, \dots, n$) وهذه بالمقابل تحدد الهيكـل (S_{t1})، ثم يؤدي التغير في البيئه و/أو موارد المنظمه (E_{t2} , R_{t2}) الى ظهور استراتيجيه جديده (S_{t2})

وهيكل جديد (S_{t2}) وهكذا. وهذا مقارب ومثابه لما عبر عنه Chandler في فرضيته العامه عام 1962 حيث يبين ان النمو الاستراتيجي ينتج عن ادراك الفرص والحاجات التي تتولد من "تطور المجتمع، الدخل، التكنولوجيا، الاستخدام الأمثل للموارد الحاليه المتوفره بشكل أكثر ربحيه ولهذا تتطلب الاستراتيجيه الجديده هيكلأ جديداً او على الاقل اعاده تجديد (تعديل الهيكل الحالي) Refashioned اذا ارادت المنظمه العمل بكفاءه". (Chandler: 1962:15).

شكل (6-2)

تموذج Chandler كما عبر عنه Hall & Saias



Source:- بتصرف عن

Hall, D.J and Saias M.A. "Strategy Follows Structure", Strategic Managemant Journal vol.1, 1980, p 150.

يظهر الهيكل في الشكل (6-2) وكأنه متغير تابع للتغيرات في الاستراتيجية التي تظهر

هنا كمتغير مستقل، ويشير Katz تعليقا على نتائج دراسته Chandler للشركات الاربعه

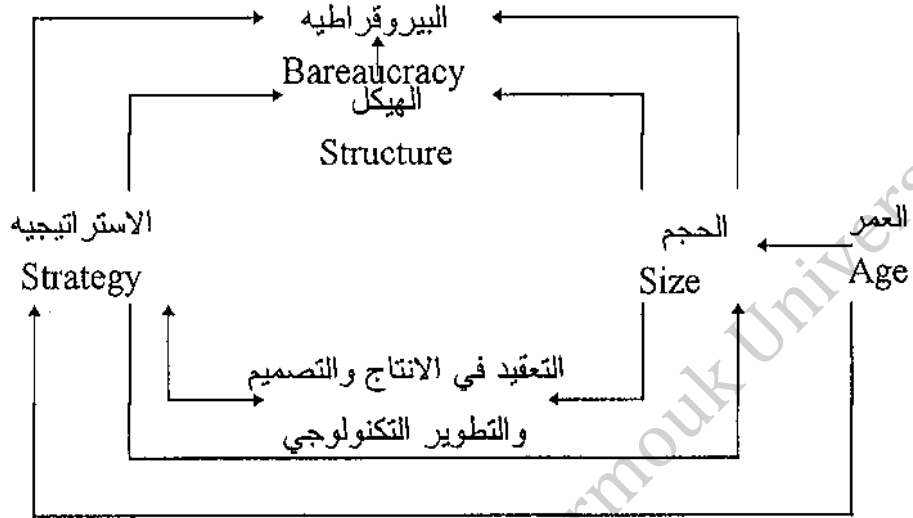
(General Motors, Sears, Standard Oil, and Due Pont) الى أن التغيير في الهيكل بطيء في تتبع التغييرات التي تحدث في الاستراتيجية الاساسيه (قد يستغرق من 5-10 سنوات) ويعود السبب في ذلك الى ان المدراء التنفيذيين منشغلين في الانشطة اليومية، او لضعف ادراكهم للحاجات التنظيميه طويله الامد لمنظماتهم أو ان تدريبهم وثقافتهم قد فشلت في صياغه مدركاتهم للمشاكل التنظيميه، او فشلوا في تطوير قدراتهم للتعامل معها. ومن الاسباب الاخرى (الممكنه) لمقاومه هؤلاء المدراء التنفيذيين للتغييرات الاداريه هو ان اعاده التنظيم قد يهدد مواقعهم الشخصيه (Katz: 1970: 511).

كما ويعلق Chandler نفسه على هذا التباطؤ في التغيير في الهيكل بقوله "الى الآن فشل الهيكل في متابعه الاستراتيجية في كل من الشركات الاربعه حيث كانت هناك فجوه وقتيه بين ظهور الاحتياجات الاداريه وإشباعها" (Satisfaction), (Chandler: 1962: 315).

ويؤكد (Grinyer & Yasai-Ardekani: 1981) على وجود علاقه ارتباطيه بين الاستراتيجية والهيكل (الهيكل يتبع الاستراتيجية) حيث تعتمد هذه العلاقه بصورة كبيره على خصائص المنظمه التنظيميه ومن النتائج الاخرى للدراسه ان كل من الاستراتيجية والهيكل مرتبطان بالاستخدام الأكبر للبيروقراطيه كأستراتيجيه للسيطره (الرقابه) ومع العمر وحجم المنظمه وكذلك مع درجه الانتاج وتصميم وتطوير التكنولوجيا. كما وجدت الدراسه أيضاً بأن كل من الاستراتيجية، الهيكل، والبيروقراطيه تتبع الحجم. فالهيكل التنظيمي الاكثر بيروقراطيه والاكثر تعقيداً كان استجابته لصعوبة التنسيق والسيطره الناتجه عن كبر الحجم وكذلك عن تنوع اسواق المنتجات ويبين الشكل رقم (7.2) أهم الروابط التي توصلت إليها هذه الدراسه.

شكل (7-2)

أهم الروابط التي توصلت اليها دراسته Grinyer and Ardekani



Source:-

Grinyer. P. H. & yasai- Aradekani. M. "Strategy, Structure, size and Bureaucracy" Academy of management Journal, Vol. 24, No 3, 1981. p. 484.

ثانياً: الاستراتيجية تتبع الهيكل Strategy Follows Structure.

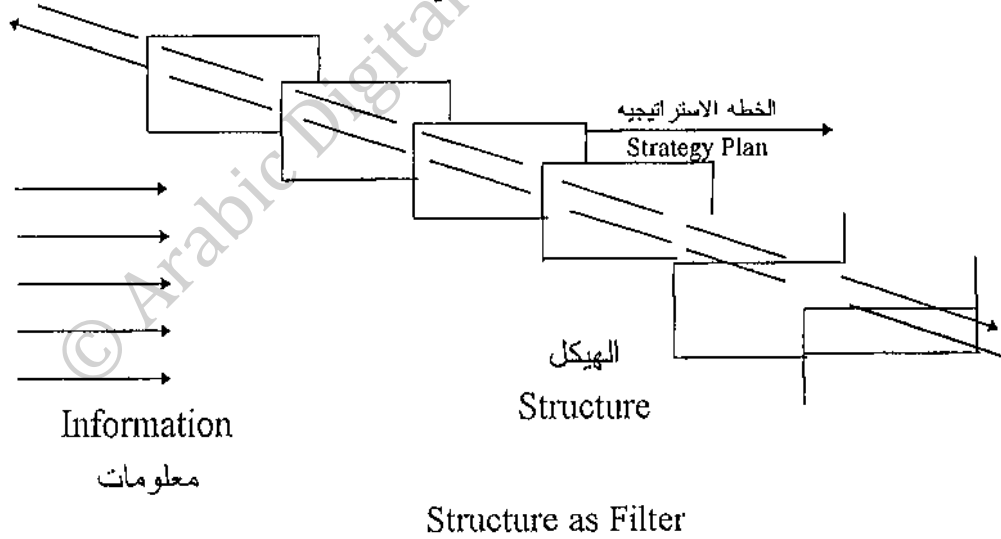
لقد لاقت دراسته Chandler العديد من الانتقادات من قبل باحثين آخرين ومن هذه الانتقادات ان الهيكل قد لا يكون تابعاً إلى الاستراتيجية بل العكس فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكون هي المتغير التابع بينما يكون الهيكل هو المتغير المستقل. يوضح Katz نظرتة للعلاقة بين الهيكل والاستراتيجية بشكل مختلف عما جاء به Chandler، فهو يقول قد تكون قوه الهيكل التنظيمي الحاليه في حالة غياب التوجه الاستراتيجي محدد للتركيز الاستراتيجي للمنظمة. وإذا كانت قوى تصميم شكل الهيكل

قويه جداً فعلى المنظمه ان تبعد نفسها بالضروره عن أي تغييرات أسترأئيجيه، وهو بذلك يؤكد ضمناً على ان الأسترأئيجيه تتبع الهيكل (Katz: 1970: 510-511).

أما Hall & Saias فيؤكدان على ان الهيكل يتضمن جانبين، رسمي وغير رسمي، فهو أكثر من كونه شبكة مخططة تظهر طبيعه العلاقات بين اجزاء المنظمه المختلفه، بل يوضح أيضاً ماذا يحدث في هذه الشبكه والعمليات التي تعكس الافكار والمعتقدات للاعضاء الموجودين في المنظمه والمشاركين في عمليه إختيار الأسترأئيجيه. وبذلك يكون الهيكل محدداً للكثير من الخطط الأسترأئيجيه التي يمكن للمنظمه ان تتخذها (Hall & Saias: 1980: 153-156) ويبين الشكل (7-2) وجهة نظر Hall & Saias لعلاقه التبعية ما بين الهيكل التنظيمي وبين الأسترأئيجيه.

شكل (8-2)

العلاقه التبعية ما بين الهيكل التنظيمي وبين الأسترأئيجيه



Source:-

Hall, D. J and Saias, M. A. "Strategy Follows Structure", Strategic Management Journal vol. I, 1980, p 156.

حيث يتضح من الشكل رقم (2-8) ان الهيكل التنظيمي يقوم بدور المرشح (المنقسي) للمعلومات وبالتالي ينعكس تأثيره على الخطط الاستراتيجية.

بالإتجاه نفسه وجد (Bower 1974) ان الهيكل يكون محدداً للخيار الاستراتيجي فعملية صيغته الاستراتيجية عملية ذات اتجاهين، الاول من أعلى الهرم الى القاعدة والثاني من القاعدة إلى الأعلى لذلك فعند تقديم مقترح للمشروع الاستراتيجي فإن ذلك المقترح يتم تعريفه بمصطلحات فنيه / إقتصادييه، لذا فإن المدراء في المستوى الأدنى (الأقسام) يكونون مدركين بأن امكانيه نجاحهم تعتمد الى حد ما (على المدى البعيد) على دعم المشاريع الاستراتيجية. لذلك فإنهم سوف يقيمون المقترحات في ضوء أنظمه المكافئات المتوقعه والقياس التي تحدد ما اذا كان في مصلحتهم اعطاء دعم مشروع الاستراتيجية. عندئذ، ستكون الاداره العليا مضطره للقبول بمقترحاتهم خاصه وان هذه العمليه تنطوي على الكثير من الكلف ورأس المال حيث يجب ان تلقى التأييد لتكون قوة دافعه والا لقي المشروع الفشل وهو مالا تبتغيه الاداره العليا. (Burgelman: 1983: 63-64). اما (Fredrickson 1986) فيؤكد على ان الهيكل التنظيمي يكون دافعاً قوياً لبعض المنظمات لتبني استراتيجيات جديده. فوجود الهيكل على اساس الاقسام يدفع الكثير من المنظمات إلى إتباع استراتيجيه التنوع للاستفاده من مزايا هذا النوع من الهيكل والذي يسمح ويساعد كثيراً على التنوع. واخيراً قد تكون هياكل بعض المنظمات (وخاصه كبيره الحجم) من الضخامه والقوه بحيث تكون ذات مرونة قليله وان تبني استراتيجيات من شأنها ان تحدث الكثير من التغيرات في الهيكل هي عمليه تحتاج إلى الكثير من الجهد والتكلفه، لهذا قد يكون من الافضل للمنظمه ان تتبع استراتيجيات تتواءم وهياكلها الحاليه. وبالتالي قد يكون الهيكل محدداً قوياً للخيار الإستراتيجي المتاح للمنظمه اذا لم يكن الاقوى من بين المحددات الاخرى (لاسيما طبيعه النشاط وظروف البيئه... الخ).

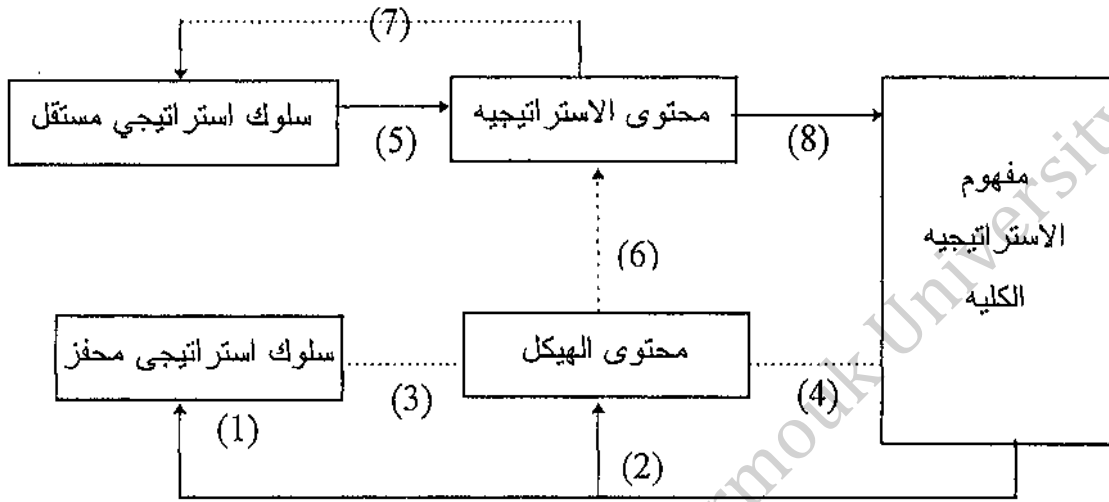
ثالثاً: العلاقة المتبادله بين الهيكل والإستراتيجيه:- ان علاقة التبعية السلفه الذكر اعلاه لها بعداً آخر، حيث يبين (Burgelman 1983) ان علاقته ما بين الهيكل وبين الاستراتيجيه هي علاقته تبادليه Recipractal. من خلال النموذج الذي يطرحه اعتماداً على نتائج دراسته كل من Chandler (الهيكل يتبع الإستراتيجيه) ودراسه Bower (الإستراتيجيه تتبع الهيكل) والمطبق على المنظمات الكبيره والمعقده. (Burgelman: 1983: 61-69).

يبين الشكل رقم (2-9) نموذج Burgelman والذي من خلاله يمكن قبول المنطق القائل بوجود العلاقة التبادليه بين كل من الاستراتيجيه والهيكل بحكم التأثير المتبادل حيث يتأثر الهيكل بالاستراتيجيه الكليه التي وضعت سابقاً وعلى وفق تجارب سابقه، كما يؤثر الهيكل بدوره في كل من محتوى إستراتيجيه الاعمال وكذلك في الاستراتيجيه الكليه للمنظمه ويتصف هذا النموذج بانه:-

1- نظري ومعتمد على دراسته كل من Chandler 1962 ودراسة Bower 1974.

2- لا يمكن تطبيقه الا على المنظمات الكبيره والمعقده وكما يشير الى ذلك Burgelman نفسه.

شكل رقم (2-9)
نموذج Burgelman



————— تأثير قوي
..... تأثير ضعيف

Source:-

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

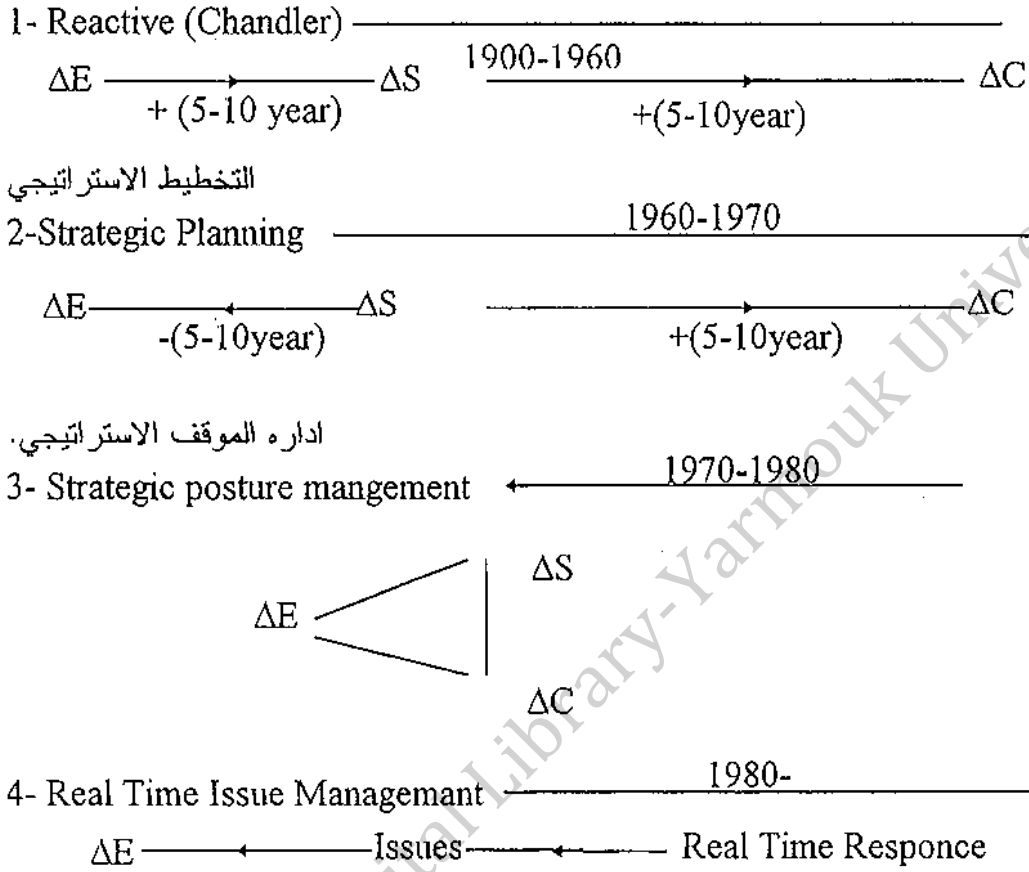
كما ويشير (Ansoff: 1984: 198-200) الى العلاقة التبادلية ما بين الهيكل التنظيمي

وبين الاستراتيجيه و التي تتوضح من خلال استعراض مراحل التطور التي مرت بها المنظمات

عند استجابتها للبيئة، حيث يميز أربع مراحل للتطور موضعه بالشكل (2-10).

شكل (10-2)

مراحل التطور التي تمر بها المنظمات عند Ansoff



Source:-

Ansoff, H. I. "Implementing Strategic Management", 1st. Ed New Jersey, Prentice-Hall. Ic, 1984, p200.

يتضح من الشكل (10-2) في المرحله الاولى (1960-1900) ان العلاقه التتابعيه بين

التغير في الاستراتيجيه (ΔS) وبين التغير في الهيكل (ΔC) ، نتيجة للتغيرات التي تظهر في

البيئه (ΔE) والتي تستجيب لها المنظمه (تمتد الى فتره من 5-10 سنوات). أما في المرحله

الثانيه (1970-1960) فإن المنظمه من خلال التخطيط الاستراتيجي استطاعت ان تتنبأ بالتغير

في البيئه قبل فتره (من 5-10 سنوات) ومن ثم يحدث التغير في الهيكل. أي أنه في المرحلتين

الأولى والثانية كان الهيكل تابعاً للتغيرات في الاستراتيجية والتي أَسْتَجَاب لها بعد فترة (5-10 سنوات).

أما في المرحلة الثالثة (1970-1980) فإن الاستجابة هنا كانت في وقت واحد بالنسبة للهيكل والاستراتيجية، حيث أن $(\Delta C, \Delta S)$ حدث نتيجة للتغيرات في البيئة وكان الهيكل مرناً بحيث أستطاع ان يحدث الاستجابة. أما في المرحلة الرابعة (-1980) تكون الاستجابة فوريه نتيجة للتغيرات في البيئة.

ويتضح من المرحلة الثالثة والرابعة بأن العلاقة التبادليه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الإستراتيجية جاءت وفق النظره المتطوره (الحديثه) للإداره الإستراتيجية (Ansoff: 1984: 199).

ويؤكد كل من Jouch & Glueck بأن العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية هي علاقه دورانيه Circular، فالهيكل يحدد الاستراتيجية في بعض الأحيان ولكن اذا كانت هناك تغيرات استراتيجية أساسيه فمن الضروري أن يكون الهيكل ملائماً، ليستجيب لتغيرات الاستراتيجية. (Jauck & Glueck: 1988: 322).

أما Mintzberg فقد قدم أوسع وأقوى موقف للعلاقه السببيه التبادليه Recipractal Causality ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية، حيث اشار الى أنه "لا توجد منظمه مستمره يمكن أن تمحى بصوره كامله عندما تتغير استراتيجياتها حيث يجب أخذ الماضي بعين الاعتبار، وتمثل البيئه والهيكل جزءاً مهماً من ذلك الماضي الذي لا يمكن ان يمحي". وبذلك فإن الهيكل يتبع الاستراتيجية "كما تتبّع القدم اليسرى القدم اليمنى في المشي (Amburgey & Dacin: 1994:1429). كما ويؤكد Cannon على العلاقه المتبادله بين الهيكل والإستراتيجية موضحاً بأنه لا الاستراتيجية ولا الهيكل يمكن ان يحددا بصوره مستقله او

ان يفصل الواحد عن الاخر خاصه اذا ارادت المنظمه ان تكون فعاله. وهو بذلك يؤكد على
العلاقة التبادلية بين التركيب والاستراتيجيه. (Jauch & Glueck: 1988: 315).

3.3.2 الموائمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه:-

يبين كل من Thompson & Strickland ان هناك القليل من القواعد التي تحدد نمط
الهيكل التنظيمي المتبع لكل نوع من الاستراتيجيه، فلكل منظمه بيئتها التنظيميه الخاصه بها نتيجته
للعديد من القرارات التنظيميه والظروف التاريخيه، بل واكثر من ذلك فان كل استراتيجيه تركز
على عوامل نجاح اساسيه ومهام حرجه خاصه بها، والنقطه الاساسيه والمهمه هي في تصميم
الهيكل التنظيمي حول عوامل النجاح الاساسيه والمهام الحرجه والموضحه في استراتيجيه
المنظمه (Thompson & Strickland: 1984: 200).

وتعتبر الموائمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه من الامور المهمه التي يجب ان
تؤخذ بعين الاعتبار. اذ تشير العديد من البحوث الى ان تنفيذ الاستراتيجيه بصورة موائمه لهيكل
المنظمه يؤدي بها الى ان تكون أكثر فاعليه. فعلى سبيل المثال لا الحصر وجد Chandler ان
المنظمات التي تتبع استراتيجيه التنويع تغير هيكلها من الشكل الوظيفي الى الهيكل المبني على
اساس الاقسام، كما وجد Rhenman في دراسته للمنظمات السويديه بأن التغيير في الاستراتيجيه
بدون إحداث تغيير في الهيكل يقود الى الكثير من المشاكل (Harvey: 1988: 206).

ويطرح كل من Thompson & Strickland وجهه نظر تفيد بأن الاجراءات الخمسه

الآتيه هي ارشادات للموائمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه.

1- تحديد الوظائف والمهام الاساسيه من اجل نجاح الاستراتيجيه.

2- فهم (استيعاب) Understanding العلاقة بين الانشطه المختلفه.

3- تجميع الانشطة في وحدات تنظيميه. (تقسيم الاستراتيجيه الى وحده اعمال وتقسيم الوحدات التنظيميه الاساسيه).

4- تحديد درجه السلطه والاستقلاليه لكل وحده تنظيميه (قطاع) أخذين في الاعتبار الفوائد، وتكلفه لامركزيه اتخاذ القرار.

5- توفير التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيميه. (من خلال تحديد موقعها في هرميه السلطه).

وقد كان لـ (Donaldson 1987) مساهمته حين وضع نموذجاً للموائمه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه، حيث تناول هذه العلاقه باستخدام الطرق الكميّه لتفسير التغيرات في الهيكل من وجهه نظر النظرية الموقفيه للحصول على الموائمه بين الهيكل والاستراتيجيه، حيث يركز Donaldson في هذا النموذج الذي أختبر في عدد من الدول الغربيه على جانب واحد من الاستراتيجيه وهو درجه تنويع المنتجات و جانب واحد من الهيكل التنظيمي وهو العلاقات التقاريريّه في المستويات العليا (هرميه السلطه والاتصالات) والتي تناولها من خلال الانواع المختلفه للهيكل التنظيمي كما موضحة في الشكل (11.2).

الشكل (10-2)

نموذج Donaldson

| | أعمال مفردة | أعمال مهيمنه (مسيطره) | أعمال متقاربه (مترابطه) | اعمال غير مترابطه |
|----------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|----------------------|
| وظيفي | C | i | i | i |
| وظيفي مع بعض الاقسام | C | C | i | i |
| أقسام على اساس المنتجات | i | C | C | C |
| منظمه مهيمنه Holding Co | i | i | i | i |

C = Congruent = Matched = Fit موائمه

i = Incongruent = Mismatched = MisFit غير موائمه

Source:-

Donaldson, L., "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: in Deffiance of Contingency Theory", Journal of Management Studies, Vol. 24, No 1, 1987.

ويشير أيضاً Jauch & Glueck إلى ان درجه التنوع في الاستراتيجيه ترتبط ونوع الهيكل التنظيمي الملاءم فعندما تتغير الاستراتيجيه من منتج واحد أو خط منتجات الى منتج مسيطر وتنوع متقارب ومن ثم الى تنوع غير مترابط (عنقودي)، فإن الهيكل التنظيمي، يتغير بتغير التنوع في المنتجات من بسيط وبدائي الى وظيفي والى اقسام (قطاعات) أو مصفوفي وهكذا (Janch & Glueck: 1988: 317). كما وي طرح Galbraith 1983 العلاقات ما بين الانواع المختلفه من الاستراتيجيه وبين الانواع الموائمه لها من الهياكل والموضحه في الجدول (3-2).

الجدول (3-2)

نماذج من الاستراتيجيه والهيكل الموائمة

| التركيب Structure | الإستراتيجيه Strategy |
|--|--|
| وظيفي Functional | اعمال مفردة Single Business |
| وظيفي مع وحدات أرباح وخسائر With P & Ls | تنويع عمودي بالمنتجات Vertical by Product |
| أقسام (على اساس القطاعات) Divisional | أعمال متصله (متقاربه) Related Business |
| مزيج من الهياكل Mixed Structure | أعمال مترابطه Linked Business |
| المنظمه المهيمنه Holding Co. | أعمال غير متصله (غير مترابطه) Unrelated Business |

Source:-

Galbraith, J. R., "Strategy and Organization Planing" Human Resource Management, vol. 22, 1983, p65.

ومما تقدم يلاحظ ان معظم الباحثين تناول علاقه الموائمة ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه من خلال درجه التنويع ونوع الهيكل التنظيمي، و هو حصيله لسببين يمكن الاشاره لهم عند المراجعة وكالاتي:-

1- تأثر معظم من تناول علاقه الموائمه بالدراسه الأولى لـ Chandler والتي كانت ذات بعد تاريخي. أي ان معظم الباحثين كانوا يسرون على نهج هذه الدراسه من خلال التتبع التاريخي لعمل المنظمه وسلوكها.

2- ان الانتقال من استراتيجيه معينه إلى استراتيجيه اخرى يصاحبه عدد من التغيرات، التي تظهر من خلال استخدام المنظمات لأنواع مختلفه من الهياكل التنظيميه.

ويتناول بعض الباحثين علاقه الموائمه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه من خلال
مراحل التطور (النمو)، حيث قدم كل من Cannon 1988, Leontiadoes 1982, Scott
1969, Grinyer 1972, Thain 1969 نماذج متعدده لمراحل التطور.

ان فكره مراحل التطور تناقش مسأله، ان الاستراتيجيه الاساسيه يجب ان تتغير مع التغيير
في مراحل النمو التي تمر بها المنظمه. لذلك عندما تنمو المنظمه وتصبح اكبر حجماً وتتوسع
أنشطتها، فإن مجموعه من التغيرات تحدث منها:--

- 1- زياده في الموارد الماليه (المبيعات، نمو الارباح، الاستثمارات).
- 2- زياده الحاجه لموارد اخرى مثل (الافراد، المواد الاوليّه، الاموال).
- 3- زياده في عدد المنتجات والاسواق.
- 4- زياده في التخصصات الاداريه والتشغيليه.
- 5- زياده المشاكل، الاداريه والتشغيليه الناتجه عن الحجم، التعقيد، والمخاطره.

وتكمن النقطه الاساسيه لفكره مراحل التطور، في أن المنظمه يمكن ترتيبها على نسق
معين من الشكل التنظيمي البسيط الى المعقد جداً، كلما كبرت في الحجم، وأزدادت تغطيه
السوقيه، وحاده المنافسه، وزياده خطوط ومدى المنتجات: (Thompson & strickland: 1994)
(204). ويمكن توضيح مراحل التطور التي تمر بها المنظمه والهيكل التنظيمي الموائم لكل
مرحله من خلال الجدول (4-2).

الجدول (4-2)

نموذج لمراحل تطور المنظمات

| المرحلة | خصائص المنظمة | التركيب النموذجي |
|---------|---|---------------------------------------|
| 1 | اعمال صغيره وبسيطه، تقديم منتج، خدمه واحده او هناك خط واحد للمنتج او الخدمه البسيطه، وجود مجموعه صغيره ومحدوه من الاسواق. | بسيط - وظيفي |
| 2 | خط مفرد ومتقارب من المنتجات، الخدمات وانواع مختلفه من الاسواق من حيث (الموقع الجغرافي، القنوات، الزبائن) | قطاعي - وظيفي |
| 3 | خطوط من المنتجات، الخدمات الواسعه والمتصله لاسواق متنوعه وكبيره | قطاعي - مصفوفي |
| 4 | خطوط متنوعه وغير متقاربه للمنتجات، خدمات، و لاسواق كبيره ومتنوعه. | قطاعي - وجوه أعمال استراتيجيه SBUs |

Source:

Pearce, J. A, and Robinson, R. B., "Strategic Managemant" 2nd. Ed, Richard, D. Irvin. Inc, 1985, p 332.

ومما تقدم ان علاقه بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيه هي علاقه وثيقه وقد تمت دراستها من خلال وجهات نظر مختلفه من حيث النتيجه، حيث يتبع الهيكل التنظيمي التغييرات الاستراتيجيه للمنظمه. كما برز الاتجاه المعاكس الذي يشير الى أن الهيكل لا يكون تابعاً بشكل مطلق بل متبوع في أحيان كثيره، فقد تتبع الاستراتيجيه الهيكل، الى ان حسم الاتجاه الاخير"

الحديث " الموقف بقوله بكلا الاتجاهين. الا أن ذلك قد لا يكون بالضرورة مسأله نهائيه تحكم
علاقة الهيكل التنظيمي بالاستراتيجيه.

أن مسأله الموائمه ما بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجيه بالرغم من أهميتها
وضرورتها، تعتبر مسأله نسبيه، فقد يتوائم هيكل تنظيمي معين مع استراتيجيه معينه لمنظمه ما
في نقطه زمنيّه محدده، وقد لا يتوائم الهيكل التنظيمي نفسه لنفس الاستراتيجيه وفي النقطه
الزمنيّه لمنظمه أخرى تختلف من حيث نوع النشاط او الحجم او القطاع. وهكذا لذلك فإن وضع
نموذج لهياكل تنظيميه معينه تتوائم مع استراتيجيات محدده بالذات تصبح مسأله في غاية
الصعوبه وان لم تكن مستحيله، وقد يكون ذلك من أهم أسباب تعدد النماذج والمحاولات التي
تهدف الى ايجاد موقف نهائي من هذه المحاولات.

الفصل الثالث

طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو المتبناه في المنظمات
المصرفية قيد الدراسة

طبيعته الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو المتبناه في المنظمات المصرفية

قيد الدراسة

يهدف هذا الفصل الى التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المصرفية قيد الدراسة، استناداً لآراء عينة فريق الادارة العليا فيها، مقابل نوع استراتيجيات النمو المتبناه كما يراها نفس الفريق في تلك المنظمات. ومن ثم محاولة اختبار بعض الفرضيات ذات العلاقة. ولتحقيق هذه الغايات فان هذا الفصل سيتكون من مبحثين:-

1.3 تحليل لواقع متغيرات الدراسة

2.3 تحليل العلاقة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجيات النمو.

1.3 تحليل لواقع متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل لواقع متغيرات البحث كلاً حسب عناصره باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية (شدة الاجابة، النسبة المؤية). لذلك يحتوي هذا المبحث على محورين، يتناول الأول تحليل متغيرات طبيعة الهيكل التنظيمي بحسب عناصره المختارة، ويتناول المحور الثاني تحليل متغيرات نوع استراتيجية النمو.

1.1.3 تحليل لواقع متغيرات طبيعة الهيكل التنظيمي

1- المركزية :-

تشير آراء فريق الإدارة العليا في المنظمات المصرفية قيد الدراسة الى أن (41.38%) منهم قد أجابو بـ "اتفق بشدة" وأن (32.76%) بـ "اتفق" على أن الهيكل التنظيمي لمنظماتهم يتسم بزيادة التأكيد على المركزية، في حين لم تظهر أي اجابة أقل من ذلك. لذلك، فقد بلغت شدة الاجابة لهذه المتغير (4.155) وتشكل مانسبته (83.1%) من مساحة المقياس المستخدم، وهي نسبة مرتفعة جداً. وعليه فإن هذه النتائج تؤكد على وجود المركزية في البنوك قيد الدراسة، كما موضح في الجدولين (1-3) و (2-3)

الجدول (1-3)

التكرارات ونسبتها لمتغير المركزية

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق | | غير متأكد | | اتفق | | لا اتفق بشده | |
|----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|--------------|---------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| المركزيه | 24% | 24 | 0% | 0 | 15% | 15 | 32.76% | 19 | 41.58% | 24 |
| | | | 0% | 0 | 25.86% | | 32.76% | | 41.58% | |

$$شده الاجابه = \frac{3 \times 15 + 4 \times 19 + 5 \times 24}{58} = 4.155$$

$$مساحة المقياس = \frac{4.155}{5} = 83.1\%$$

الجدول (3-4)

شدة الأجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير الرسمية

| المتغير | شده الاجابه | النسبه الى مساحة المقياس |
|---------|-------------|--------------------------|
| الرسميه | 4.24 | %84.8 |

3- الأتصالات.

تشير الأجابهات الى أن (34.48%) من العينة "يتفق بشده" على أن هناك تأكيد اكبر على الأتصالات العمودية في الهيكل التنظيمي لمنظماتهم. أما باقي أفراد العينة فقد توزعت أجاباتهم، كما مبين في الجدول (3-5). وبذلك فقد بلغت شدة الأجابه لهذه المتغير (3.293) وتشكل ما نسبته (65.86%) من مساحة المقياس وهي نسبة مرتفعة، وكما مبين في الجدول (3-6). مما يمكن تلخيصه أن هناك تأكيد على الأتصالات العمودية (بين الرئيس والمروسين) في المصارف عينة الدراسه اكثر من الاتصالات الأفقية.

الجدول (3-5)

التكرارات ونسبة لمتغير الأتصالات.

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق | | غير متأكد | | اتفق | |
|-----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|
| | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار |
| الاتصالات | % 20 | | % 10 | 12 | % 7 | 7 | % 9 | 9 |
| | % 34.4 | | % 20.6 | 12 | % 12.0 | 7 | % 15.5 | 9 |
| | | 58 | | 10 | | 7 | | 9 |
| | | % 17.2 | | 12 | | 7 | | 9 |
| | | 100 | | 12 | | 7 | | 9 |

الجدول (3-6)

شدة الأجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير الأتصالات.

| المتغير | شده الاجابه | النسبه الى مساحة المقياس |
|-----------|-------------|--------------------------|
| الاتصالات | 3.293 | 65.86 |

مساحة المقياس وهي نسبة مرتفعة جداً، تشير الى أن هناك زيادة في التأكيد على المعيارية في العمل لدى البنوك عينة الدراسة، وكما مبين في الجدول رقم (3-10).

الجدول (3-9)

التكرارات ونسبتها لمتغير المعيارية.

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق بشده | | غير متأكد | | اتفق | | لا اتفق | |
|-----------|-----------|---------|--------------|---------|-----------|---------|--------|---------|---------|---------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| المعيارية | 28 | 48.2 | 0 | 0 | 9 | 15.5 | 21 | 36.2 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | 58 | 100 |

الجدول (3-10)

شدة الأجابة ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير المعيارية.

| المتغير | شده الاجابه | النسبة الى مساحة المقياس |
|-----------|-------------|--------------------------|
| المعيارية | 4.327 | 86.54% |

من خلال تحليل واقع متغيرات طبيعة الهيكل التنظيمي بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة من فريق الادارة العليا يتضح بأن الطبيعة الالية للهيكل التنظيمي هي السائدة في المنظمات المصرفية قيد الدراسة من خلال التأكيد العالي على المركزية والرسمية و المعيارية وسيادة الاتصالات العمودية والتخصص في العمل، و هذا يتفق مع واقع المنظمات العربية التي تكون استجابتها للتغيرات بطيئة نسبيا لكونها تتميز بسيادة الطبيعة الالية على الطبيعة العضوية لهياكلها التنظيمية . وقد يعود هذا الى العديد من الاسباب منها صعوبة التغيير في المنظمات العربية و مقاومة الافراد ولهذا التغيير و الاجراءات البيروقراطية و الروتين فيها وغير من الاسباب.

2.1.3 تحليل واقع متغيرات نوع استراتيجيات النمو:

توجهت هذه الدراسة لمحاولة طرح معظم المسميات والمضامين عن استراتيجيات النمو بشكل أسئلة منفصلة، لكي يصار الى تقدير نوع (أو أنواع) استراتيجيات النمو المتبناة في المنظمات المصرفية عينة الدراسة، وهي ضمناً تجعل امكانية التعرف عليها و على طريقة فهم أفراد العينة لها.

1- استراتيجية النمو بالتركيز

لقد تم التحليل على ثلاثة مستويات، بسبب الأنواع الثلاثة لأستراتيجية النمو بالتركيز، وكما مبين في ادناه، حيث تظهر اجابات العينة حول مدى اتباع المنظمات قيد الدراسة لأستراتيجيات النمو بتطوير السوق، كأحد استراتيجيات النمو بالتركيز. الى أن نسبة من أجابو بـ "اتفق بشدة" تبلغ 48.27% من مجموع العينة وبنفس النسبة من أجابو "اتفق" كما ولم تكن هناك اجابات تشير الى عدم الاتفاق حول وجود هذا النوع من الاستراتيجيات. كما مبين في الجدول رقم (3-11)، ولهذا فقد بلغت شدة الاجابة لهذا المتغير (4.448) وهي تشكل ما نسبته (88.96%) من مساحة المقياس، وهي نسبة مرتفعة جداً، يمكن اعتمادها كمؤشرا على وجود هذا النوع من استراتيجيات النمو في المنظمات المصرفية قيد الدراسة وكما مبين في الجدول رقم (3-12) و يبين الجدول رقم (3-11) ايضا اجابات العينة حول مدى اتباع منظماتهم لأستراتيجية النمو بالتركيز من خلال تطوير المنتجات. حيث أظهرت الاجابات بأن 50% من العينة أجابو "اتفق" و 43.1% "اتفق بشدة" من المجموع الكلي للعينة، ولم تكن هناك اجابات تشير الى عدم الاتفاق حول اتباع هذا النوع من استراتيجيات النمو بالتركيز.

أما شدة الاجابة لهذا المتغير، فقد بلغت (4.362) وتشكل ما نسبته (87.24%) من مساحة المقياس، وهي نسبة مرتفعة جدا، تشير الى اتباع هذا النوع ايضا من استراتيجيات النمو بالتركيز في المنظمات قيد الدراسة، وكما مبين في الجدول (3-12).

أما فيما يخص اتباع استراتيجية النمو بالتكامل الأفقي وهي النوع الثالث من استراتيجيات النمو بالتركيز، فإن الاجابات "لا اتفق بشدة" قد شكلت ما نسبته 77.58% "و لا اتفق" بنسبة 15.52% من مجموع العينة الكلي. كما يظهرها الجدول رقم (3-11). وبلغت شدة الاجابة لاستراتيجية التكامل الأفقي (1.293) وتشكل ما نسبته (25.86%) من مساحة المقياس وهي نسبة منخفضة جدا. مما يدل على ان هذا النوع من استراتيجيات النمو بالتركيز غير متبع في المنظمات المصرفية عينة الدراسة، وبالتالي فإن وجود بعض الاجابات التي تشير الى غير ذلك، قد يكون مرده ضعف في فهم العينة للمصطلح الدال على هذه الاستراتيجية أو أنها تقع ضمن عنصر المصادفة أو عدم اليقين.

الجدول (3-11)

التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجية النمو بالتركيز.

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق | | غير متأكد | | اتفق | | اتفق بشده | | |
|----------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|-----|
| | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | |
| تطوير السوق | 28% | 28 | 0% | 0 | 2% | 2 | 48.2% | 48.2 | 48.2% | 48.2 | 28 |
| تطوير المنتجات | 25% | 25 | 0% | 0 | 4% | 4 | 50.0% | 50.0 | 43.1% | 43.1 | 25 |
| التكامل الأفقي | 0% | 0 | 77.5% | 45 | 6.9% | 4 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0 |
| | 100% | 100 | 100% | 100 | 100% | 100 | 100% | 100 | 100% | 100 | 100 |

الجدول (12-3)

شده الأجابہ ونسبتها من مساحه المقياس لأستراتيجيه النمو بالتركيز

| المتغير | شدة الاجابه | النسبه الى مساحة المقياس |
|----------------|-------------|--------------------------|
| تطوير السوق | 4.448 | %88.96 |
| تطوير المنتجات | 4.362 | %87.24 |
| التكامل الافقي | 1.293 | %25.86 |

2- استراتيجيه النمو بالتكامل العمودي:-

لقد تم التحليل لهذا النوع من استراتيجيه النمو على مستويين، بسبب النوعين الشائعين لهذا النوع من الاستراتيجيات. حيث تبين من اجابات العينه حول مدى أتباع المنظمات المصرفيه قيد الدراسه لأستراتيجيه النمو بالتكامل العمودي باتجاه المجهزين (للخلف) الى أن من أجابو بـ "لا أتفق بشده" كانو بنسبه (96.55%) من المجموع الكلي للعينه كما ولم تكن هناك اجابات تشير الى الاتفاق حول أتباع هذا النوع من الاستراتيجيه. وبلغت شدة الأجابہ لهذا المتغير (1.0517) وتشكل ما نسبته 21.034% من مساحه المقياس وهي نسبه منخفضه وكما مبين في الجدولين رقم (13-3), (14-3).

أما بالنسبه لاجابات العينه حول مدى أتباع استراتيجيه التكامل العمودي باتجاه الزبائن (للأمام)، فقد جاءت مقاربه لما سبقتها. حيث اجاب (91.38%) بـ "لا أتفق بشده" و (8.62%) بـ "لا أتفق" من مجموع العينه الكلي ولم تسجل اجابات تشير الى وجود هذا النوع من الاستراتيجيه، كما مبين في الجدول رقم (13-3).

وهكذا تظهر النتائج أن أي من انواع استراتيجيه التكامل العمودي غير متبع من قبل المنظمات المصرفيه قيد الدراسه.

الجدول (3-13)

التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه التكامل العمودي

| المتغير | اتفق بشده | | اتفق | | غير متأكد | | اتفق | | اتفق بشده | | النسبه |
|-------------------------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|--------|
| | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | |
| التكامل باتجاه المجهزين | 0% | 0 | 1.72% | 1 | 1.72% | 1 | 0% | 0 | 58% | 58 | 100% |
| التكامل باتجاه الزبائن | 0% | 0 | 8.62% | 5 | 0% | 0 | 0% | 0 | 58% | 58 | 100% |

الجدول (3-14)

شده الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغيرات استراتيجيه التكامل العمودي.

| المتغير | شده الاجابه | النسبه الى مساحة المقياس |
|---------------------------------|-------------|--------------------------|
| التكامل باتجاه المجهزين (للخلف) | 1.0517 | 21.034% |
| التكامل باتجاه الزبائن (للامام) | 1.086 | 21.72% |

3-استراتيجيه النمو بالتنوع

يبين الجدول رقم (3-15) اجابات العينه حول مدى تبني استراتيجيه النمو بالتنوع لمنظمتهم، حيث اتجهت معظم الاجابات الى "لا اتفق بشده" وبنسبه (98.27%) من مجموع العينه، ولم تكن هناك أي اجابات تشير الى الاتفاق حول أتباع هذا النوع من الاستراتيجيه. وبهذا فقد بلغت شده الاجابه لهذا المتغير (1.034) وتشكل ما نسبته (20.68%) من مساحة المقياس، وهي نسبه منخفضه، وكما مبين في الجدول رقم (3-16)، وهذا يدفعنا للتسليم بغياب أتباع مثل هذا النوع من استراتيجيه النمو في المنظمات المصرفيه عينه الدراسه.

الجدول (15-3)

التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجيه التنوع

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق | | غير متأكد | | اتفق | | لا اتفق بشده | |
|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|--------------|---------|
| | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار | النسبه | التكرار |
| التنوع | % | 0 | % | 0 | % | 1 | % | 0 | % | 0 |
| | % | 100 | % | 98.2 | % | 1.27 | % | 0 | % | 0 |

الجدول (16-3)

شده الأجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغير استراتيجيه التنوع

| المتغير | شده الاجابه | النسبه الى مساحة المقياس |
|---------|-------------|--------------------------|
| التنوع | 1.034 | %20.68 |

4- استراتيجيه النمو بالمشاريع المشتركه

يظهر الجدول رقم (17-3) اجابات العينه حول مدى أتباع استراتيجيه المشاريع المشتركه لمنظمتهم، حيث اتجهت الاجابات الى "لا اتفق بشده" وبنسبه (91.38%) والى "لا اتفق بنسبه (8.62%)، وبهذا فقد بلغت شده الاجابه لهذا المتغير (1.0862)، وتشكل ما نسبته (21.724%) من مساحة المقياس المستخدم وهي نسبه منخفضه، وكما مبين في الجدول رقم (18-3). مما يدفعنا للأفتناع بغياب أتباع مثل هذا النوع من استراتيجيه النمو وهو ما يمكن اعتباره أيضاً دليلاً يعكس غياب مشاركة أي من المنظمات قيد الدراسه لمنظمات أخرى في أنجاز مشاريع مشتركه.

الجدول (17-3)

التكرارات ونسبتها لمتغيرات استراتيجية المشاريع المشتركة

| المتغير | اتفق بشده | | لا اتفق | | غير متأكد | | اتفق | | اتفق بشده | | المشاريع المشتركة |
|-------------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|-------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| المشاريع المشتركة | 0% | 0 | 5% | 5 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | المشاريع المشتركة |
| | 58% | 58 | 91.38% | 91.38 | 8.62% | 8.62 | 0% | 0 | 0% | 0 | المشاريع المشتركة |

الجدول (18-3)

شدة الاجابه ونسبتها من مساحة المقياس لمتغيرات استراتيجية المشاريع المشتركة.

| المتغير | شده الاجابه | النسبة الى مساحة المقياس |
|-------------------|-------------|--------------------------|
| المشاريع المشتركة | 1.0862 | 21.724% |

من خلال تحليل واقع متغيرات استراتيجيات النمو والاعتماد على اجابات عينة الدراسة من فريق الادارة العليا للمنظمات المصرفية قيد الدراسة يتضح بأن هذه المنظمات تتبع في الوقت الراهن استراتيجيات النمو بالتركيز من خلال تطوير السوق وتطوير خدماتها، حيث تقوم هذه المنظمات بفتح فروع جديدة في مناطق جغرافية جديدة لتحقيق زيادة في حصتها السوقية. وكذلك تقوم بتطوير خدماتها من خلال ادخال اساليب عمل جديدة والاعتماد على الحاسب الالى في انجاز هذه الخدمات لتقليل زمن الانتظار.

في حين بينت اجابات العينة بأن منظماتهم لا تقوم باستخدام استراتيجيات النمو الاخرى (التنوع، التكامل العمودي، المشاريع المشتركة) وهذا قد يعود الى اسباب عديدة يمكن ان

نلخصها بالاتي:

1) محدودية السوق الاردني، ومحدودية دخل المواطن الاردني، و زيادة عدد المصارف الاردنية، تجعل المنافسة قوية بين هذه المنظمات وبالتالي اتباع استراتيجيات النمو بالتركيز للحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق الاردني.

2) ان اتباع استراتيجيات النمو الاخرى (التنوع، التكامل العمودي، المشاريع المشتركة) يحتاج الى امكانيات مادية عالية قد لا تكون متاحة للمنظمات المصرفية قيد الدراسة بالاضافة الى أن اتباع هذه الانواع من الاستراتيجيات يحتاج الى الامكانيات البشرية والمعلوماتية التي تجعلها تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد لا تتوفر لدى هذه المنظمات.

3) ان الهياكل التنظيمية في المنظمات المصرفية قيد الدراسة هي من النوع الالي وهذا يعتبر عائق لاتباع استراتيجيات النمو الاخرى حيث انها تحتاج الى مرونة كبيرة في الهياكل التنظيمية للاستجابة للتغيرات.

4) ان ادارة المنظمات المصرفية قيد الدراسة وكما هو الحال في باقي المنظمات العربية، لاتملك رؤيا واضحة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية مما يجعل استجابتها بطيئة نسبيا لهذه التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية مثل اتفاقية الشراكة الاوروبية واتجاهات العوالم.

5) صعوبة التحول من الهيكل ذو الطبيعة الالي الى الهيكل ذو الطبيعة العضوية، وتكمن تلك الصعوبة في الارباك الذي يحصل لدى المدراء ومقاومتهم للتغير بسبب الاختلافات بين هذين النوعين مما يؤدي الى صعوبة اتباع استراتيجيات النمو الاخرى.

2.3 تحليل العلاقة بين طبيعته الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيه النمو

يهدف هذا المبحث لأختبار الفرضيه الفرعيه الأولى ومتفرعاتها من خلال عدد من

الأختبارات المعنويه لتوخي الدقه في النتائج.

1.2.3 اختبارعلاقه الموائمه ما بين أستراتيجيه النمو بالتركيز وبين الطبيعه الآليه للهيكل التنظيمي:-

ويتم هنا اختبار لفرضيه الفرعيه الاولى والتي مفادها "تتحقق الموائمه حين تبني المنظمه المصرفية استراتيجيه النمو بالتركز سواء بتطوير السوق / أو تطوير المنتجات و /أو التكامل الأقي) ويتسم هيكلها التنظيمي بالاليه".

1- أختبار العلاقه بين أستراتيجيه النمو بالتركيز والمركزيه

ويتم هنا اختبار المتفرعه الاولى من الفرضيه الفرعيه الاولى (H.1. a1) والتي مفادها

"تتحقق الموائمه حين تبني المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بتاكيد على المركزيه".

حيث بلغ معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) بين كل من استراتيجيه النمو بالتركز

(بأنواعها الثلاث) وبين المركزيه (0.463)، وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، وعند

اختباره لاغراض المعنويه بلغت قيمه (t) المحسوبه بمستوي أعلى من قيمه (t) الجدوليه عند

مستوى معنويه (0.05). أي ان علاقته الارتباط معنويه بين المركزيه واستراتيجيه النمو بالتركيز،

وكما مبين في الجدول (3-19).

* سوف يتم تصنيف قوة الارتباط بمستوى هذه الدر اسه بأستخدام مقياس ثلاثي التعبير وكما يلي: (0.2-0) ضعيف، (0.3-0.2) وسط، (1.0-0.3) قوي.

جدول (19-3)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين الطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي.

| المتغير | rs | (t) المحسوبه * |
|-----------|-------|----------------|
| المركزيه | 0.463 | ** 2.041 |
| الرسميه | 0.359 | 2.038 |
| الاتصالات | 0.347 | 1.972 |
| التخصص | 0.525 | 2.151 |
| المعياريه | 0.437 | 2.576 |

* درجة الحريه لكل الحالات هي $D.F = n-2 \Rightarrow 58-2 = 56$

** (t) الجدوله عند مستوى معنويه $(0.05) = 1.671$

الجدول (20-3)

أختبار الفرضيه ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين الطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي

| المتغير | D.F | (X ²) المحسوبه |
|-----------|-----|----------------------------|
| المركزيه | 4 | 12.687 |
| الرسميه | 4 | 10.539 |
| الاتصالات | 4 | 10.322 |
| التخصص | 4 | 10.632 |
| المعياريه | 4 | 12.104 |

* (X²) الجدوله عند مستوى معنويه $(0.05) = 9.488$

الجدول (21-3)

أختبار (F) ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين الطبعه الاليه للهيكل التنظيمي

| المتغير | (F) المحسوبه |
|-----------|--------------|
| المركزيه | * 5.604 |
| الرسميه | 4.703 |
| الاتصالات | 4.634 |
| التخصص | 4.735 |
| المعياريه | 5.342 |

* (F) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05) ودرجه حريه (1, 57) = 4

أما الجدول (20-3) فإنه يبين نتائج اختبار الفرضيات للعلاقه نفسها بأعتماد أسلوب (X^2) Chi-square test، حيث بلغت قيمه (X^2) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمه (X^2) الجدوله، ودرجه حريه (4) ومستوى معنويه (0.05)، مما يدفعنا لقبول الفرضيه الخاصه بالعلاقه بين استراتيجيه النمو بالتركيز والمركزيه العاليه وبمستوي ثقته مقدار (95%)، أي قبول الفرضيه (H. 1. a. 1).

وتعززت نتيجة الأختبار أعلاه عند استخدام أختبار (F) لتحليل التباين، حيث بلغت قيمه (F) المحسوبه اكبر من قيمتها الجدوله ودرجه حريه (1,57) ** وعند مستوى معنويه (0.05)، وكما مبين في الجدول رقم (21-3).

** درجة الحريه لقيمه (F) الجدوله ثابت لجميع حالات الاختبارات لانها تعتمد على عدد المشاهدات (n) وبالالفه (58) لذلك

$$D. F = 58 - 1 = 57 \dots$$

2- اختبار العلاقة ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين الرسميه

ويتم هنا اختبار المتفرعه الثانية من الفرضية الفرعيه الاولى (H.1. a2) والتي مفادها تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه استراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بتاكيد على الرسميه".

بلغ معامل ارتباط الرتب (rs) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والرسميه (0.359)، وهو ارتباط موجب قوي. وعند اختبار معامل الارتباط بلغت قيمه (t) المحسوبه أعلى من قيمتها المجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي معنويه العلاقه الموجه بين استراتيجيه النمو بالتركيز والرسميه، وكما يظهر في الجدول رقم (3-19).

وعند اختبار الفرضيه (H.1.a.2)، باستخدام أسلوب (X^2) ، بلغت قيمة (X^2) المحسوبه أعلى من قيمتها المجدوله ودرجه حريه (4)، ومستوى معنويه (0.05) أي قبول الفرضيه بمستوى ثقه (95%) وكما يظهر في الجدول رقم (3-20) وجاءت نتيجة اختبار الفرضيه نفسها بأسلوب تحليل التباين لتؤيد النتيجة السابقه، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه أعلى من قيمة (F) المجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي قبول الفرضيه (وجود علاقه معنويه) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والرسميه وكما مبين في الجدول رقم (3-21).

3- اختبار العلاقه ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين الاتصالات

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الثالثه من الفرضيه الفرعيه الاولى (H.1. a3) والتي مفادها " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه استراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بتاكيد على سياده الاتصالات العاموديه".

حيث يبين الجدول (3-19) معامل ارتباط الرتب (rs) بين استراتيجيه النمو بالتركز وبين متغير الاتصالات الذي بلغ (0.347) وهو ارتباط موجب قوي بين المتغيرين. وعند اختبار معنويه الارتباط بلغت قيمة (t) المحسوبه أعلى من قيمه (t) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي وجود علاقة ارتباط معنويه بين استراتيجيه النمو بالتركيز والاتصالات.

وعندما أختبار الفرضيه بأسلوب (X^2)، بلغت قيمة (X^2) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمة (X^2) الجدوله وبدرجة حريه (4) ومستوى معنويه (0.05)، أي قبول الفرضيه (وجود علاقته) بين استراتيجيه النمو بالتركز والاتصالات (H.1.a.3)، وكما مبين في الجدول (3-20).

وتعززت نتيجة الاختبار أعلاه عند استخدام اختبار (F) لتحليل التباين حيث ظهرت قيمه (F) المحسوبه أعلى من قيمه (F) الجدوله وعند مستوى معنويه (0.05) أي وجود علاقته معنويه بين استراتيجيه النمو بالتركز وسياده الاتصالات العموديه وكما يظهر في الجدول رقم (3-21).

4-أختبار العلاقة بين استراتيجيه النمو بالتركيز والتخصص

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الرابعه من الفرضيه الفرعيه الاولى (H.1. a4) والتي مفادها "تحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بتأكيده على التخصص".

حيث بلغ معامل ارتباط الرتب (rs) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والتخصص (0.525)، وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، أما قيمة (t) المحسوبه فقد كانت أعلى من قيمتها الجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي وجود علاقة ارتباط معنويه بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين التخصص، وكما يظهر ذلك في الجدول رقم (3-19).

وعند اختبار الفرضيه بأسلوب (X^2) لتحديد التأثير المتبادل بلغت قيمه (X^2) المحسوبه أعلى من قيمه (X^2) الجدوله بدرجه حريه (4)، ومستوى معنويه (0.05)، أي امكانيه قبول الفرضيه بين استراتيجيه النمو بالتركيز والتخصص وبمستوى ثقة (95%)، وكما يظهر في الجدول رقم (20-3).

وتعززت هذه النتيجة عند الاختبار باستخدام تحليل التباين (F)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه اكبر من قيمتها الجدوله، وبمستوي معنويه (0.05)، أي تأكيد امكانيه قبول الفرضيه بمستوى ثقته (95%) بين اتباع استراتيجيه النمو بالتركيز وزياده التأكيد على التخصص (H.1.a.4)، وكما مبين في الجدول رقم (21-3).

5- اختبار العلاقة ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز وبين المعياريه

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الخامسه من الفرضيه الفرعيه الاولى (H.1. a5) والتي مفادها " تتحقق الموائمه حين تتبنى المنظمه المصرفيه إستراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بتأكيده على المعياريه".

حيث يظهر الجدول رقم (19-3) معامل ارتباط الرتب (rs) بين استراتيجيه النمو بالتركيز والمعياريه، حيث بلغ (0.437) وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وعند اختبار هذه العلاقة، بلغت قيمة (t) المحسوبه أعلى من قيمه (t) الجدوله وعند مستوى معنويه (0.05)، أي معنويه علاقة الارتباط بين المتغيرين.

وبين الجدول رقم (20-3) اختبار الفرضيه بأسلوب (X^2) حيث بلغت قيمة (X^2) المحسوبه أعلى من قيمة (X^2) الجدوله بدرجه حريه (4) ومستوى معنويه (0.05)، أي امكانيه قبول الفرضيه بوجود علاقته بين استراتيجيه النمو بالتركيز والمعياريه (H.1.a.5) وبدرجه ثقته (95%).

وتتعرز هذه النتيجة عند إجراء تحليل التباين اعتماداً على معادله الانحدار البسيط، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه اكبر من قيمة (F) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي قبول الفرضيه بمستوى ثقه (95%) وكما مبين في الجدول رقم (3-21).

ونسنتنتج مما تقدم، ومن خلال طبيعة الارتباطات الموجبه والأختبارات التي تم اجراءها، بأن الموائمة وارده ما بين استراتيجيات النمو بالتركيز وبين الطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي.

من خلال اختبار العلاقة ما بين استراتيجيه النمو بالتركيز (تطوير السوق، تطوير المنتج) وبين الطبيعه الاليه (المركزية، الرسميه، الاتصالات، التخصص، المعيارية) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين أي قبول الفرضيه الفرعيه الاولى (H.I.A) ومفترعاتها بأن الموائمة تتحقق حين تبني المنظمه استراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بالاليه، حيث ان تنفيذ استراتيجيه النمو بالتركيز لا يحتاج الى مرونة عاليه.

الفصل الرابع

تحليل العوامل المؤثرة في تقدير الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي
وتنوع استراتيجيات النمو المتبناه

تحليل العوامل المؤثرة في تقدير الموائمة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجية

النمو المتبناه

ان تشكيل موقف نهائي من مسألة مدى تحقيق الموائمة ما بين استراتيجية النمو من جهة، وبين عناصر الهيكل التنظيمي في المنظمات المصرفية قيد الدراسة من جهة اخرى، لا يمكن ان يتحدد بتجريد عن مسأله اخرى تتعلق باحتمال تأثر احكام و آراء افراد العينه من فريق الإدارة العليا في المنظمات المصرفية قيد الدراسة، بمواصفاتهم الشخصية و المهنية.

عندئذ يصبح من الاهميه بمكان تحليل هذا الاحتمال عبر نتائج الاختبارات التي اعدت لهذا الخصوص. ولكي يصار الى اعتبار الموقف من طبيعة علاقه التي تربط الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية المتبناه نهائياً، فان اصدق تعبير للموائمة يمكن ان يكون النجاح حيث تحقق تلك المنظمات النجاح عبر نتائج اعمالها (الاداء المالي).

وسيتركز العمل من خلال هذا الفصل على تقدير مستوى نجاح المنظمات قيد الدراسة عبر خمسة معايير ماليه، اختبرت لتناسب المعلومات المتوفره عن نتائج اعمالها، ويهدف ربطها بكل من استراتيجية النمو المتبناه وطبيعة الهيكل التنظيمي للتعرف على مثل هذا الارتباط و الاختبار النهائي للفرضيات ذات الصله، لذلك سيحتوي هذا الفصل على مبحثين:

1.4 تحليل اثر الصفات الشخصية والمهنيه في تقدير الموائمة.

2.4 تحليل مستوى النجاح بدلالة نتائج الاعمال تعبيراً عن الموائمة من خلال تحقيق بعض

المعايير الماليه".

1.4 تحليل اثر الصفات الشخصية والمهنية في تقدير الموائمة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين الصفات الشخصية والمهنية لأعضاء الاداره العليا وعلاقتها بطبيعة الهيكل التنظيمي و نوع استراتيجيه النمو. وذلك من خلال اختبار الفرضيه الفرعيه الثانيه والتي مفادها " (H.1.b.1) تؤثر الصفات الشخصية والمهنية لأعضاء فريق الإدارة العليا للمنظمات المصرفية المبحوثه في تقدير الموائمة بين طبيعته الهيكل التنظيمي واستراتيجيه النمو المتبناه". لذلك احتوى هذا المبحث على محورين رئيسين، يستعرض الاول علاقة الصفات الشخصية والمهنية بطبيعة الهيكل التنظيمي والثاني علاقتها مع نوع استراتيجيه النمو معززاً الاختبارات بجداول تظهر طبيعة هذه العلاقة.

1.1.4 الصفات الشخصية والمهنية وتقدير طبيعة الهيكل التنظيمي.

حيث تم هنا اختبار المتفرعه الاولى من الفرضيه الفرعيه الثانيه (H.1. b.1) والتي مفادها "تؤثر الصفات الشخصية والمهنية في تقدير طبيعته الهيكل التنظيمي حيث يوصف بالاليه او العضوية".

تبين من اجابات افراد العينه باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان(rs) بين الجنس وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي بلغ(0.255)، أن هناك علاقة ارتباط موجب و متوسطه بين متغير الجنس وتقدير طبيعة الهيكل التنظيمي، وعند اختبار علاقة الارتباط، بلغت قيمة(t) المحسوبه بمستوى أقل من قيمة(t) الجدوله و بمستوى معنويه(0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجب ولكن غير معنويه بين كل من الجنس وتقدير طبيعة الهيكل التنظيمي كما مبين في الجدول رقم(1-4).

أما لمعرفة العلاقة بين العمر وتقدير طبيعة الهيكل التنظيمي فقد بلغ معامل الرتب(rs) بين المتغيرين(0.435)، أي وجود علاقة ارتباط موجب وقويه نسبياً بين العمر وتقدير طبيعة الهيكل

جدول (1-4)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين الصفات الشخصية والمهنية وطبيعة الهيكل التنظيمي

| المتغيرات | rs | (t) المحسوبة* |
|--------------------------|--------|---------------|
| الجنس | 0.255 | 1.400** |
| العمر | 0.435 | 1.973 |
| التحصيل العلمي | 0.161- | 0.864- |
| التخصص الوظيفي | 0.339 | 1.909 |
| الوظيفة السابقة | 0.422 | 2.464 |
| عدد سنوات الخدمة | 0.383 | 2.197 |
| العملية في العمل المصرفي | | |
| الصفات الشخصية والمهنية | 0.375 | 2.143 |

*درجة الحرية لقيمة (t) = D.F=58-2 = 56

** (t) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05) = 1.671

الجدول (2-4)

إختبار الفرضيه بين الصفات الشخصية والمهنية وطبيعة الهيكل التنظيمي

| المتغير | D.F | (X ²) الجدوله | (X ²) المحسوبه |
|-------------------------|-----|---------------------------|----------------------------|
| الصفات الشخصية والمهنية | 5 | * 11.070 | 13.832 |

* مستوى المعنويه (0.05)

الجدول (3-4)

إختبار (F) بين الصفات الشخصية والمهنية وطبيعة الهيكل التنظيمي

| المتغير | (F) المحسوبه |
|-------------------------|--------------|
| الصفات الشخصية والمهنية | * 7.034 |

* (F) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05) ودرجة حرية (1,57) = 4

التنظيمي و بلغت قيمة (t) المحسوبة عند إختبار علاقة الارتباط أعلى من قيمة (t) الجدوله
و عند مستوى معنويه (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنويه بين كل من العمر و تقدير
أفراد الإدارة العليا لطبيعة الهيكل التنظيمي وهذا ما يظهره الجدول رقم (1-4).

أما علاقه بين التحصيل العلمي و تقدير طبيعة الهيكل التنظيمي فقد أختبرت بمعامل
الارتباط الذي ظهرت قيمته بين المتغيرين (-0.161)، مما يعني وجود علاقة ارتباط سالبه و
ضعيفه بينهما، وعند إجراء إختبار الدلاله المعنويه ظهرت قيمة (t) المحسوبة بمستوى أقل من
قيمتها الجدوله، عند مستوى معنويه (0.05)، مما يعني أن العلاقه غير معنويه بين صفة
(التحصيل العلمي) و تقدير طبيعة الهيكل التنظيمي، كما يظهر ذلك في الجدول رقم (1-4).

و بلغت قيمة ارتباط الرتب (rs) بين كل من التخصص العلمي و تقدير طبيعة الهيكل
التنظيمي (0.339) مما يدل على وجود علاقه موجبه و قويه بين المتغيرين. وعند إختبارها للدلاله
المعنويه ظهرت قيمة (t) المحسوبة بمستوى أعلى من قيمتها الجدوله و بمستوى معنويه (0.05)
مما يدل على معنوية العلاقه بين التخصص العلمي و تقدير الإدارة العليا لطبيعة الهيكل
التنظيمي.

كما وكانت علاقة الارتباط بين الوظيفة السابقه (تعبيراً عن الخبرة الاداريه عموماً) و بين
تقدير طبيعه الهيكل التنظيمي مشابهه تقريباً لسابقته حيث بلغ معامل الارتباط (rs) بين (الوظيفة
السابقه) و تقدير طبيعه التركيب التنظيمي (0.422)، وهي علاقه موجبه و قويه بين المتغيرين،
عند إختبار هذه العلاقه، بلغت قيمة (t) المحسوبة بمستوى معنويه (0.05) أعلى من قيمة (t)
الجدوله، مما يعني معنويه العلاقه بين الوظيفة السابقه و تقدير طبيعه الهيكل التنظيمي، و كما
مبين في الجدول رقم (1-4).

وبلغت قيمه معامل ارتباط الرتب (IS) بين عدد سنوات الخدمة لفعليه في العمل المصرفي وبين طبيعه الهيكل التنظيمي (الخبره في العمل المصرفي) وبين طبيعه الهيكل التنظيمي (0.383) وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وعند إجراء اختبار الدلاله المعنويه لهذه العلاقه بمستوى (0.05) وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وعند إجراء اختبار الدلاله المعنويه لهذه العلاقه بمستوى (0.05)، بلغت قيمه (t) المحسوبه اعلى من قيمتها المجدوله مما يدل على معنويه العلاقه بين عدد سنوات الخدمة لفعليه في العمل المصرفي وتقدير طبيعه الهيكل التنظيمي، وكما مبين في الجدول رقم (1-4).

ولأجل التعرف على علاقه الإرتباط والتأثير للصفات الشخصيه والمهنيه وهي مجتمعه لأفراد الإدارة العليا في المنظمات المصرفيه قيد الدراسه في تقديراتهم لطبيعه الهيكل التنظيمي بمختلف عناصره، ظهر أن قيمة معامل الإرتباط (IS) بين الصفات الشخصيه و المهنيه (وهي مجتمعه) و بين تقديراتهم لطبيعه الهيكل التنظيمي (0.375) وهو إرتباط موجب وقوي.

وعند إخضاعه لإختبار الدلاله المعنويه بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمتها المجدوله و عند مستوى معنويه (0.05)، مما يعني معنوية العلاقه بين الصفات الشخصيه و المهنيه لفريق الإدارة العليا حين تجتمع، و بين تقديراتهم لطبيعه الهيكل التنظيمي، وكما مبين في الجدول رقم (1-4). وتعززت النتيجة السابقه عند إختبار الفرضيه بأسلوب (χ^2) حيث بلغت قيمة (χ^2) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمة (χ^2) المجدوله وبدرجه حريه (5) ومستوى معنويه (0.05)، أي قبول الفرضيه بين الصفات الشخصيه والمهنيه و تقدير طبيعه الهيكل التنظيمي (H.1.b1) بمستوى تفه (95%) وكما مبين في الجدول رقم (2-4).

وتعززت هذه النتيجة عند استخدامها إختبار (F) لتحليل التباين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة، بمستوى معنوية (0.05) أعلى من قيمة (F) الجدوله، أي قبول الفرضيه بمستوى ثقته (95%) كما مبين في الجدول رقم (3-4).

2.1.4 الصفات الشخصية والمهنية وتقدير نوع إستراتيجية النمو

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الثانية من الفرضيه الفرعيه الثانيه (H.1. b2) " والتي مفادها تؤثر الصفات الشخصية والمهنية في تحديد استراتيجيات النمو المتبناه".

وبينت إجابات العينه أن معامل إرتباط الرتب لسبيرمان (rs) بين الجنس وتقدير نوع إستراتيجية النمو المتبعه بلغ (0.191) أي أنه إرتباط موجب، لكنه ضعيف، وعند إخضاعه لإختبار الدلاله المعنويه، بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أقل من قيمتها الجدوله وبمستوى معنويه (0.05). و بمعنى آخر أن العلقه بين الجنس وتقدير نوع إستراتيجيات النمو المتبعه علقه غير معنويه، و كما مبين في الجدول (4-4).

في حين بلغ معامل إرتباط الرتب (rs) بين العمر و تقدير نوع إستراتيجية النمو المتبعه (0.323)، و هو إرتباط موجب و قوي ما بين المتغيرين. وعند إخضاعه لإختبار الدلاله بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمتها الجدوله، مما يدل على معنويه علقه الإرتباط بين العمر و تقدير نوع إستراتيجية النمو المتبعه، وتحت مستوى معنويه (0.05)، وكما يظهر في الجدول (4-4).

أما معامل إرتباط الرتب بين كل من التحصيل العلمي وتقديرات الإدارة العليا لنوع إستراتيجية النمو المتبعه، فقد بلغت قيمتها (0.261)، و هو إرتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. وعند إخضاعه لإختبار الدلاله بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أقل من قيمتها الجدوله وبمستوى معنويه (0.05). و هو يدل على وجود علقه إرتباط متوسطه وموجبه لكنها

الجدول (4-4)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين الصفات الشخصية والمهنية وإستراتيجية النمو

| المتغيرات | rs | (t) المحسوبة * |
|---|--------|----------------|
| الجنس | 0.191 | ** 1.035 |
| العمر | 0.323 | 1.810 |
| التحصيل العلمي | 0.261 | 1.434 |
| التخصص العلمي | 0.107- | 0.570- |
| الوظيفة السابقه | 0.318 | 1.776 |
| عدد سنوات الخدمه الفعليه في العمل المصرفي | 0.430 | 1.934 |
| الصفات الشخصية والمهنيه | 0.361 | 2.052 |

*درجة الحريه لقيمة (t) = $D.F = n-2 = 56$

** (t) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05) = 1.671

الجدول (5-4)

إختبار الفرضيه بين الصفات الشخصية والمهنيه وإستراتيجية النمو

| المتغير | D.F | (X ²) الجدوله | (X ²) المحسوبة |
|-------------------------|-----|---------------------------|----------------------------|
| الصفات الشخصية والمهنيه | 5 | * 11.070 | 14.465 |

*مستوى المعنويه (0.05)

الجدول (6-4)

إختبار (F) بين الصفات الشخصية والمهنيه وإستراتيجية النمو

| المتغير | (F) المحسوبة |
|-------------------------|--------------|
| الصفات الشخصية والمهنيه | 6.982 |

* (F) الجدوله عند مستوى معنويه (0.05) ودرجة حريه (1,57) = 4

غير معنويه بين كل من التحصيل العلمي وتقدير نوع إستراتيجية النمو وكما يظهر في

الجدول (4-4).

كما وبلغ معامل ارتباط الرتب (rs) بين التخصص العلمي وتقدير نوع استراتيجيه النمو (-0.107)، وهو ارتباط سالب وضعيف بين هذين المتغيرين، وعند اختبار الدلاله المعنويه بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أقل من قيمتها الجدوله وبمستوى معنويه (0.05)، ويعني ذلك وجود علاقه ارتباط سالبه وغير معنويه بين التخصص العلمي وتقدير نوع استراتيجيه النمو، وكما مبين في الجدول رقم (4-4).

وبلغ قيمة معامل ارتباط الرتب (rs) بين الوظيفه السابقه وتقدير نوع استراتيجيه النمو (0.318)، وهو ارتباط موجب وقوى بين المتغيرين وعند اختباره للدلاله المعنويه بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمتها الجدوله وبمستوى معنويه (0.05)، أى ان علاقه الارتباط بين الوظيفه السابقه وتقديرات الاداره العليا لنوع استراتيجيه النمو المتبعه هي علاقه معنويه، وكما يظهر ذلك في الجدول رقم (4-4).

كما وبلغت قيمة معامل ارتباط الرتب (rs) بين عدد سنوات الخدمه الفعليه في العمل المصرفي (الخبره في العمل المصرفي) وتقدير نوع إستراتيجيات النمو (0.430)، وهو ارتباط موجب وقوى بين المتغيرين. وعند إختباره للدلاله المعنويه، بلغت قيمة (t) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمتها الجدوله و بمستوى معنويه (0.05) أي أن العلاقه بين المتغيرين هي علاقه معنويه وكما يظهر في الجدول (4-4).

ولغرض إختبار فرضية العلاقه بين الصفات الشخصيه والمهنيه عند إجتماعهما و بين تقديرات الإدارة العليا لنوع إستراتيجية النمو المتبعه، فقد بلغ معامل ارتباط الرتب (rs) بين الصفات الشخصيه والمهنيه (وهي مجتمعه) وتقدير إستراتيجية النمو (0.361) وهو ارتباط موجب

وقوي، وعند إخضاعها لإختبار الدلالة المعنوية، بلغت قيمة (t) المحسوبة بمستوى اعلى من قيمتها المجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي معنويه العلقه بين المتغيرين، وكما هو مبين في الجدول (4-4).

وتعزز إختبار الفرضيه بأسلوب (x^2) النتيجة أعلاه، حيث بلغت قيمة (x^2) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمتها المجدوله وبدرجة حريه (5) وعند مستوى معنويه (0.05)، مما يعني إمكانية قبول الفرضيه (H.1.b.2)، وكما هو مبين في الجدول (5-4).

وقد تم إستخدام تحليل التباين لإختبار الفرضيه المستند إلى معادلة الإنحدار البسيط، فجاءت النتيجة لتعزز سابقتها حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه بمستوى أعلى من قيمة (F) المجدوله وبمستوى معنويه (0.05)، أي يمكن قبول الفرضيه بوجود علقه بين الصفات الشخصيه وبين تقدير نوع إستراتيجية النمو (H.1.b.2)، وكما يظهر في الجدول (6-4).

كما بينا سابقا هذه الدراسة تقترح ادخال متغير الصفات الشخصية و المهنية لما لها من تأثير محتمل في تقدير طبيعة الهيكل التنظيمي و نوع استراتيجيه النمو المتبناه. و تبين من خلال الفصل الثالث من هذه الدراسة بأن عينة البحث من فريق الادارة العليا استطاعت تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي (الالي) السائد في منظماتهم و نوع استراتيجيه النمو المتبعة (التركيز) و بعد اختبار العلقه الالية للهيكل في المنظمات المصرفية قيد الدراسة. و هذا يعكس ادراك فريق الادارة العليا لطبيعة الهيكل التنظيمي و نوع استراتيجيه النمو المتبناه وبالتالي اثر الصفات الشخصية و المهنية في تقدير الموائمة الحاصلة بينهم، بحيث اثر كلا من العمر و مسمى الوظيفة السابقة و عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي بشكل مباشر في تقدير هذه الموائمة و هذا قد يعكس واقع الادارة في المنظمات العربية بشكل عام و الاردنية بشكل خاص التي تقوم فيها الادارة بالممارسة اكثر من كونها تخصص و تحصيل علمي، و كذلك لم يكن هناك تأثير لمتغير

الجنس على تقدير طبيعة الهيكل التنظيمي و نوع استراتيجية النمو المتبناه فليس هناك علاقة بين تقدير الموائمة وكون الاداري ذكرا ام انثى.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

2.4 تحليل مستوى النجاح بدلاله نتائج الاعمال تعبيراً عن الموائمه

يتناول هذا المبحث تحليل العلقه ما بين طبيعه الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجيه النمو وعلقتهما بنجاح المنظمه من خلال محورين، يتناول المحور الاول تحليل النجاح بالاعتماد على نتائج الاعمال للمنظمات المصرفيه قيد الدراسه، اما الثاني فقد تناول اختبار الفرضيه الفرعيه الثالثه والخاصه بالعلقه بين النجاح وطبيعه الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيه النمو معزراً تلك الاختبارات بالجدول.

1.2.4 تحليل النجاح بدلاله نتائج الاعمال:-

لغرض تحليل نتائج اعمال المنظمات المصرفيه عينه الدراسه، تم الاستعانه ببعض المعايير الماليه الملائمه لطبيعه العمل المصرفي، لغرض تحديد نجاح المنظمات المصرفيه، وقد تم احتساب هذه المعايير بالعوده لدراسه وتحليل الميزانيه العامه وبيان الارباح والخسائر للسنوات (92, 93, 94, 95, 96) للمنظمات المصرفيه عينه الدراسه. ولقد قامت الدراسه بتحليل المعايير الاتيه:-

- 1- نسبه الايرادات الى رأس المال.
- 2- نسبه اجمالي الموجودات الثابته الى رأس المال.
- 3- عدد مرات الودائع الى رأس المال.
- 4- نسبه صافي الربح الى رأس المال.
- 5- نسبه صافي الربح الى الموجودات الثابته.

1- نسبة الايرادات الى رأس المال:- تم استخراج هذه النسبه للسنوات (92, 93, 94, 95, 96)

للمنظمات المصرفيه قيد الدراسه وفق المعادله التاليه:-

$$\text{نسبة الايرادات الى رأس المال} = \frac{\text{اجمالي الايرادات}}{\text{رأس المال}} \times 100$$

ويوضح الجدول رقم (4-7) هذه النسبه للمنظمات المصرفيه عينه الدراسه، حيث حقق بنك القاهره-عمان اعلى نسبة (568.89%) وذلك في عام 1996 اما ادنى نسبة فقد كانت للبنك الاسلامي وبلغت (82.34%) عام 1993. وقد حقق كلاً من بنك القاهره عمان وبنك الاسكان النسب التاليه (421.77%)، (397.93%) على التوالي وهي نسبه متقدمه نسبياً مقارنة مع المعدل الذي تم اعتماده في هذه الدراسه وهو (380.54%). في حين حقق كلاً من البنك العربي وبنك الاردن والبنك الاسلامي الاردني للتمويل والاستثمار اقل من هذا المعدل.

الجدول (4-7)

نسبة الايرادات الى رأس المال المدفوع

| المعدل | السنة | | | | | البنك |
|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------------------------------------|
| | 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | |
| % | % | % | % | % | % | |
| 335.99 | 477.10 | 421.366 | 298.1 | 248. | 235.39 | العربي |
| 397.93 | 357.4 | 298.4 | 499.8 | 440.27 | 393.8 | الاسكان |
| 324.1 | 464.2 | 357.3 | 262.7 | 198.5 | 337.8 | الاردن |
| 102.52 | 113.34 | 102.32 | 97.83 | 82.34 | 116.8 | الاسلامي الاردني للتمول والاستثمار |
| 421.77 | 568.89 | 423.3 | 269.21 | 437.57 | 409.89 | القاهره - عمان |
| 316.46 | 396.18 | 320.5 | 285.5 | 281.36 | 298.7 | المعدل |

2- نسبة إجمالي الموجودات الثابتة الى رأس المال:- وهي من النسب المهمة والتي تبين مقدار اداره رأس المال المستخدم في الموجودات الثابتة، حيث تم استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادله التاليه:

$$100 \times \frac{\text{مجموع الموجودات الثابتة}}{\text{رأس المال المدفوع}}$$

إجمالي الموجودات الثابتة الى رأس المال =

ويوضح الجدول (8-4) مقدار هذه النسبة، حيث حققت أعلى نسبة عام 1992 ومقدارها (139.9%)، للبنك الإسلامي الاردني، في حين كانت أقل نسبة هي (31.366%) للبنك العربي خلال نفس العام. وقد حقق كلاً من بنك القاهرة- عمان والبنك الإسلامي وبنك الاسكان وبنك الاردن النسب التاليه كمعدل (113.70%)، (103.03%) و (93.06%)، (63.23%) على التوالي وهي نسب جيدة عند مقارنتها بالمعدل الذي تم اعتماده (58.214%) في حين حقق البنك العربي أقل من هذه النسبة.

الجدول (8-4)

نسبة إجمالي الموجودات الثابتة الى رأس المال

| المعدل | السنة | | | | | البنك |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | |
| % | % | % | % | % | % | |
| 38.761 | 44.037 | 41.722 | 39.693 | 36.988 | 31.366 | العربي |
| 93.066 | 94.08 | 93.9 | 130.3 | 89.75 | 57.3 | الاسكان |
| 63.23 | 112.72 | 68.19 | 42.3 | 29.7 | 63.24 | الاردن |
| 103.036 | 102.42 | 100.34 | 94.72 | 77.8 | 139.9 | الإسلامي الاردني للتحويل والاستثمار |
| 113.702 | 139.75 | 126.3 | 68.26 | 130.1 | 104.1 | القاهرة - عمان |
| 82.359 | 98.6 | 86.09 | 75.05 | 72.8 | 79.18 | المعدل |

3- عدد مرات الودائع الى رأس المال:- وهي من المعايير المهمة أيضاً لقياس متانه رأس المال لحماية المودعين ولغرض مجابهة السحوبات المفاجئه، ويتم استخراج هذا المعيار وفق المعادلة التاليه:-

$$\text{عدد مرات الودائع الى رأس المال} = \frac{\text{مجموع الودائع}}{\text{رأس المال المدفوع}}$$

ويظهر الجدول (9-4) ان أعلى قيمة هي (79.35مره) عام 1992 لبنك الاسكان في حين ان اقل قيمة هي (25.01) عام 1993 لبنك الاردن، وقد حقق كلاً من بنك الاسكان، بنك القاهرة-عمان والبنك العربي، والبنك الاسلامي للتمويل والاستثمار، القيم التاليه (62. 194), (60.232), (50.4), (41.336) على التوالي وهي قيم جيدة عند مقارنتها بعدد مرات الودائع المعتمد كأساس (41 مره)، في حين حقق بنك الاردن اقل من هذه القيمة.

الجدول (9-4)

عدد مرات الودائع الى رأس المال المدفوع

| المعدل مره | السنة | | | | | البنك |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------------|
| | 96 مره | 95 مره | 94 مره | 93 مره | 92 مره | |
| 50.4 | 59.47 | 55.748 | 48.935 | 44.896 | 42.97 | العربي |
| 62.194 | 42.2 | 41.07 | 77.42 | 70.93 | 79.35 | الاسكان |
| 39.084 | 48.1 | 41.22 | 35.16 | 25.01 | 45.93 | الاردن |
| 41.336 | 39.41 | 39.76 | 36.4 | 32.61 | 58.5 | الاسلامي الاردني للتمول والاستثمار |
| 60.232 | 67.55 | 57.86 | 40.82 | 71.01 | 63.92 | القاهرة - عمان |
| 50.66 | 51.34 | 47.13 | 47.74 | 48.89 | 58.13 | المعدل |

4- نسبة صافي الربح الى رأس المال المدفوع:- تم استخراج هذه النسبة وبالرجوع الى الميزانية العامة وبيان الارباح والخسائر للمنظمات المصرفية قيد الدراسة وفق المعادلة التاليه:-

$$\text{نسبة صافي الربح الى رأس المال المدفوع} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المدفوع}} \times 100$$

ويبين الجدول (10-4) ان اعلى نسبة قد تحققت للبنك العربي عام 1996 وهي (96.657%) اما اقل نسبة فقد حققها بنك الاردن عام 1994 وهي (صفر %) وقد حقق كلاً من بنك القاهرة-عمان والبنك العربي النسب التاليه كمعدل (68.648%) و (56.991%) على التوالي وهي نسب جيده عند مقارنتها بالنسبه التي تم اعتمادها كمؤشر وهي (50.49%)، في حين حقق باقي العينه اقل من هذا المعدل.

الجدول (10-4)

نسبة صافي الربح الى رأس المال المدفوع

| المعدل | السنة | | | | | البنك |
|--------|--------|-------|-------|-------|--------|---------------------------------------|
| | 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | |
| % | % | % | % | % | % | |
| 56.991 | 96.657 | 78.82 | 53.63 | 33.87 | 21.98 | العربي |
| 48.816 | 41.68 | 41.00 | 48.42 | 63.25 | 49.73 | الاسكان |
| 39.754 | 62.1 | 46.37 | 0 | 31.06 | 59.24 | الاردن |
| 37.51 | 38.42 | 38.84 | 37.63 | 28.73 | 43.93 | الاسلامي الاردني للمويل والاستثمار |
| 68.648 | 73.01 | 64.10 | 48.82 | 86.52 | 70.79 | القاهره - عمان |
| 50.3 | 62.37 | 53.82 | 37.7 | 48.68 | 49.134 | المعدل |

5- نسبة صافي الربح الى الموجودات الثابته: وهي من النسب الربحيه المهمه للمنظمات المصرفيه لمعرفة ما تحصل عليه من مردود نتيجة ادارتها لموجودات البنك، ويتم استخراج هذه النسبه من خلال المعادله التاليه:

$$\text{نسبة صافي الربح الى الموجودات الثابته} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الموجود الثابته}}$$

ويظهر الجدول رقم (11-4) ان اعلى نسبة قد حققها البنك العربي حيث بلغت (219.45%) عام 1996، في حين ان اقل نسبة حققها بنك الاردن وهي (صفر %) عام 1994، هذا وقد حقق البنك العربي (141.026%) كمعدل وهذه النسبه اعلى من المعدل المعتمد كمؤشر للنجاح (85.322%) اما باقي العينه فقد حققت نسب اقل من هذا المعدل.

الجدول (11-4)

نسبه صافي الربح الى الموجودات الثابته

| المعدل | السنة | | | | | | البنك |
|---------|--------|-------|--------|-------|-------|---|--|
| | 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | | |
| % | % | % | % | % | % | % | |
| 141.026 | 219.45 | 188.9 | 135.11 | 91.57 | 70.1 | | العربي |
| 56.486 | 44.3 | 43.67 | 37.14 | 70.5 | 86.82 | | الاسكان |
| 64.248 | 55.08 | 67.99 | 0 | 104.5 | 93.67 | | الاردن |
| 37.2 | 37.51 | 39.51 | 40.73 | 36.93 | 31.4 | | الاسلامي الاردني للتحويل والاستثمار |
| 61.79 | 52.24 | 50.75 | 71.5 | 66.5 | 68.0 | | القاهره - عمان |
| 71.90 | 81.71 | 78.15 | 71.12 | 74.0 | 70.0 | | المعدل |

وبناءً على الإقتراض بأن البنوك تعتبر ناجحة إذا حققت ثلاثة أو أكثر من المعايير الماليه المعتمده على مستوى هذه الدراسه، فإنه سوف يتم استبعاد البنك الاسلامي الاردني للتمويل والاستثمار وبنك الاردن لأنهما حقاً أقل من ثلاثة معايير.

وسوف يتم الاعتماد على نتائج الأعمال التي حققتها كلاً من البنك العربي وبنك الاسكان وبنك القاهرة-عمان تعبيراً من النجاح عند اختبار العلاقة ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيه النمو وطبيعة الهيكل التنظيمي.

ومما تجدر الإشارة اليه بأن النجاح الذي حققته هذه البنوك هو نتيجة اتباع استراتيجيه النمو بالتركيز من خلال التركيز على السوق الحالي وممارسة العمل المصرفي.

2.2.4 اختبار العلاقة ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيه النمو وطبيعة الهيكل التنظيمي:-

سوف يتم تناول كل معيار من معايير نتائج الاعمال وعلاقته بكلاً من طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجيه النمو، ثم تأخذ معايير النجاح وهي مجتمعه في علاقتها بنفس المتغيرين بغية توخي الحصول على ادق النتائج عند اختبار الفرضيه الفرعيه الثالثه (H.C) والتي مفادها 'يتأثر مستوى نجاح المنظمه المصرفيه بمدى الموائمه ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو المتبناه'.

1- تحليل العلاقة ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي:-

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الاولى من الفرضيه الفرعيه الثالثه (H.1. c1) ولتي مفادها 'يزداد مستوى نجاح المنظمه المصرفية عند تبنيها استراتيجيه النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بالاليه'.

الجدول (12-4)

معامل الارتباط المتعدد ما بين متغير النجاح وبين كل من استراتيجيات النمو بالتركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي

| المتغير | R | (t) المحسوبة * |
|----------------------------------|-------|----------------|
| الايرادات الى رأس المال | 0.790 | **2.778 |
| الموجودات الثابتة الى رأس المال | 0.691 | 2.723 |
| عدد مرات الودائع الى رأس المال | 0.418 | 2.439 |
| صافي الربح الى رأس المال | 0.400 | 2.314 |
| صافي الربح الى الموجودات الثابتة | 0.543 | 3.031 |
| النجاح | 0.560 | 2.368 |

*درجة الحرية لكل الحالات=56

** (t) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) =1.671

الجدول (13-4)

اختبار الفرضية ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيات النمو بالتركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي

| المتغير | D.F. | X ² المجدولة | X ² المحسوبة |
|---------|------|-------------------------|-------------------------|
| النجاح | 4 | 9.488 | *14.531 |

*مستوى المعنوية (0.05)

الجدول (14-4)

اختبار (F) ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيات التركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي

| المتغير | F المحسوبة |
|---------|------------|
| النجاح | *5.677 |

* F الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (57, 1) =4

يبين الجدول (4-12) معامل الارتباط المتعدد (R) ما بين كل من النجاح معبراً عنه (بنسبه الايرادات) وبين كلاً من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمته (0.790) وهو ارتباط موجب وقوي وعند أخضاعه لاختبار الدلاله المعنويه تبين ان قيمه (t) المحسوبه اعلى من قيمتها المجدوله وعند مستوى معنويه (0.00)، أي معنويه العلاقه بين النجاح (معبراً عنه بالاييرادات) وبين استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي.

اما معامل الارتباط المتعدد (R) بين النجاح معبراً عنه (بنسبه الموجودات الثابته) وبين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل فقد بلغت قيمته (0.691). أي انه ارتباط موجب وقوي بين هذه المتغيرات كما بلغت قيمة (t) المحسوبه اعلى من قيمه (t) المجدوله عند مستوى معنويه (0.05) مما يعني وجود علاقه معنويه بين النجاح (معبراً عنه بنسبه الموجودات الثابته) وبين استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل.

وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين النجاح معبراً عنه هذه المره (بعدد مرات الودائع) وبين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه (0.418) وهو ارتباط موجب وقوي كما بلغت قيمه (t) المحسوبه بمستوى اعلى من قيمتها المجدوله عند مستوى معنويه (0.05) مما يعني معنويه علاقه الارتباط هذه.

اما قيمه معامل الارتباط المتعدد (R) بين النجاح معبر عنه (بنسبه صافي الربح الى رأس المال) وبين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل، فأنها مقاربه لقيمه العلاقات التي سبقتها حيث بلغت (0.400) وهو ارتباط موجب وقوي وبلغت قيمه (t) المحسوبه اعلى من قيمه (t) المجدوله عند مستوى معنويه (0.05) أي معنويه العلاقه بين النجاح (معبراً عنه بنسبه المردود الى رأس المال) وأستراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل.

اما معامل الارتباط المتعدد بين النجاح (معبراً عنه بنسبه المردود الى الموجودات الثابته) وبين استراتيجيه النمو والطبيعه الاليه للهيكل فقد بلغ (0.543) وهو ارتباط موجب وقوى. وعند اختباره عند مستوى معنويه (0.05) بلغت قيمه (t) المحسوبه اعلى من قيمتها المجدوله، أي معنويه العلاقه ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبه صافي الربح الى الموجودات الثابته) وبين كلا من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل.

ولغرض اختبار الفرضية الخاصة بعلاقة النجاح وبين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل تم حساب معامل الارتباط (R) ما بين النجاح معبراً عنه بجميع المعايير الماليه السابقه (كمعدل) بين كل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.560) وهو ارتباط موجب وقوى وعند اجراء اختبار الدلالة المعنويه له بلغت قيمة (t) المحسوبه اعلى من قيمتها المجدوله عند مستوى معنويه (0.05) مما يعني معنويه العلاقه ما بين متغير النجاح وكل من استراتيجيه النمو بالتركيز والطبيعه الاليه للهيكل التنظيمي وكما مبين في الجدول (4-12).

وعند اختبار الفرضية باسلوب (X^2) بلغت قيمة (X^2) المحسوبه بدرجة حرية (4) ومستوى معنويه (0.05) اعلى من قيمة (X^2) المجدوله، أي امكانية قبول الفرضية التي تشير الى اتساع مستوى النجاح عند اتباع استراتيجيه النمو بالتركيز واتسام الهيكل التنظيمي بالاليه (H.I.C.1) بمستوى ثقة (95%) كما مبين في الجدول (4-13).

وجاءت نتيجة الاختبار للفرضه ذاتها باتباع اسلوب تحليل التباين المستند الى معادله الانحدار المتعدد لتعزز النتيجة السابقه حيث بلغت قيمة (F) المحسوبه اعلى من قيمة (F) المجدوله عند مستوى معنويه (0.05)، أي قبول الفرضية بمستوى ثقة (95%) كما يظهر في الجدول (4-14).

2- تحليل العلاقة بين النجاح وأستراتيجيات النمو الأخرى* والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي¹:-

حيث يتم هنا اختبار المتفرعه الثانية من الفرضيه الفرعيه الثالثه (H.1. C2) والتي مفادها "يزداد مستوى نجاح المنظمه المصرفيه عند تبنيها استراتيجيه النمو بالتنوع و /أو التكامل العامودي و/أو المشاريع المشتركه ويتسم هيكلها التنظيمي بالعضويه".

يظهر الجدول (4-15) معامل الارتباط المتعدد (R) ما بين النجاح وبين كل من أستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبة الإيرادات) وبين كل من أستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي (0.185) أي ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرات، وعند اختبار علاقة الارتباط، بلغت قيمة (t) المحسوبة بمستوى اقل من قيمة (t) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية العلاقة بين النجاح (معبراً عنه بنسبة الإيرادات) وبين أستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي.

كما بلغ معامل الارتباط (R) ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبة الموجودات الثابتة) وبين كل من أستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي (0.139) وهو ارتباط موجب وضعيف، كما وبلغت قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمة (t) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) اي عدم معنوية هذا الارتباط بين المتغيرات ذاتها.

¹ يشير مصطلح أستراتيجيات النمو الأخرى الى ستراتيجيات النمو بالتنوع و/أو التكامل العمودي و/ أو المشاريع المشتركة.

الجدول (15-4)

معامل الارتباط المتعدد بين متغير النجاح وأستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي

| المتغير | R | (t) المحسوبة * |
|---------------------------------|--------|----------------|
| الإيرادات إلى رأس المال | 0.185 | **0.996 |
| الموجودات الثابتة إلى رأس المال | 0.139 | 0.743 |
| عدد مرات الودائع إلى رأس المال | 0.053- | 0.282- |
| المردود إلى رأس المال | 0.153- | 0.821- |
| المردود إلى الموجودات الثابتة | 0.098- | 0.526- |
| النجاح | 0.074 | 0.104 |

* درجة الحرية لجميع الحالات $D.F = n-2 = 58-2 = 56$

** (t) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 1.671

الجدول (16-4)

اختبار الفرضية بين النجاح وأستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي

| المتغير | D.F. | X^2 الجدولة | X^2 المحسوبة |
|---------|------|---------------|----------------|
| النجاح | 4 | 9.488 | *5.084 |

* عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول (17-4)

اختبار (F) بين النجاح وأستراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي

| المتغير | (F) المحسوبة * |
|---------|----------------|
| النجاح | 1.392 |

* (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حريته (1,57) = 4

اما معامل الارتباط (R) ما بين النجاح (معبراً عنه بعدد مرات الودائع) وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل، فقد بلغ (-0.053)، أي ارتباط سالب وضعيف بين المتغيرات وبلغت قيمة (t) المحسوبة عند اختبار علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.05) اقل من (t) المجدولة، أي عدم معنوية علاقة الارتباط ما بين النجاح (معبراً عنه بعدد مرات الودائع) وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل.

وكانت قيمة معامل الارتباط (R) ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبة المردود الى رأس المال) وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل، مقاربة للعلاقة السابقة حيث بلغت (-0.153)، أي انه ارتباط ضعيف وسالب، وعند اختباره للدلالة المعنوية بلغت قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05)، أي عدم معنوية العلاقة بين النجاح (معبراً عنه بنسبة صافي الربح الى رأس المال) وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل.

اما معامل الارتباط (R) ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبة صافي الربح الى الموجودات الثابتة) وبين استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل فقد بلغت (-0.089) وهو ارتباط سالب وضعيف نسبياً وعند اختباره للدلالة المعنوية بلغت قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) أي عدم معنوية العلاقة ما بين النجاح (معبراً عنه بنسبة صافي الربح الى الموجودات الثابتة) وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل. ولغرض اختبار الفرضية ما بين النجاح وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل تم حساب معامل الارتباط (R) لمعدل المتغيرات السابقة وهي مجتمعة للتعبير عن النجاح، وبين كل من استراتيجيات النمو الاخرى والطبيعة العضوية للهيكل، حيث بلغت (0.074) وهو ارتباط موجب وضعيف وعند إخضاعه لأختبار الدلالة المعنوية بلغت

قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية هذه العلاقة كما مبين في الجدول رقم (4-15) اما عند اختبار الفرضية بأسلوب (X^2) فقد بلغت قيمته المحسوبة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.05) أقل من قيمته المجدولة مما يدعو لرفض الفرضية (H.I.C.2) كما مبين في الجدول رقم (4-16). وجاءت نتيجة الاختبار للفرضية ذاتها بأسلوب تحليل التباين المستند لمعادلة الانحدار المتعدد بنفس الاتجاه السابق حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني رفض الفرضية بمستوى ثقة (95%) ما بين النجاح (معبرا عنه بالمعايير المالية وهي مجتمعة) وبين كل من استراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل (H.I.C.2) وكما مبين في الجدول (4-17).

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تتوافق فيما بينها وتؤدي الى نجاح المنظمة ومن هذه العوامل الموائمة التي يمكن ان تحصل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي التي تؤدي الى زيادة نجاح المنظمة وهذا ما تدور حوله الفرضية الرئيسية للدراسة، ومن خلال هذه الدراسة وجدنا بأن الموائمة حاصله بين استراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي للمنظمات المصرفية قيد الدراسة، وعند تحليل العلاقة ما بين النجاح ممثلا بالايادات، والموجودات الثابتة وعدد مرات الودائع وصافي الربح الى رأس المال وصافي الربح الى الموجودات وبين كل من استراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الالية وجدنا بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الثلاثة في حين كانت علاقة الارتباط ضعيفة بين كل من النجاح وكل من استراتيجيات النمو الأخرى والطبيعة العضوية للهيكل وذلك لعدم اتباع استراتيجيات النمو الأخرى (التنوع، التكامل العمودي، المشاريع المشتركة) من قبل المنظمات المصرفية قيد الدراسة وعدم اتسام هيكلها بالعضوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

يضم الفصل الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها هذه الدراسة، لذلك فقد قسم هذا الفصل الى مبحثين:خصص المبحث الاول لعرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال دراسة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات التي غطت العلاقة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجية النمو وعلاقتها بمستوى النجاح المتحقق في المنظمات المصرفية قيد الدراسة، في حين خصص المبحث الثاني لعرض التوصيات والمقترحات بما في ذلك النموذج الذي تطرحة الدراسة بعد اختبار عناصره ومكوناته.

وتجدر الاشارة الى انه من خلال جولة الباحث في المصارف الاردنية والاطلاع على الهياكل التنظيمية لتلك المصارف، تبين ان الهياكل التنظيمية في البيئة المصرفية الاردنية تكاد تكون من النوع الوظيفي وكما يتضح في الملحق رقم (3).

ويمكن ان يعزى النمو الحاصل في المصارف الاردنية قيد الدراسة الى اختيار المصارف للهيكل التنظيمي الآلي الذي يتواءم مع استراتيجية النمو بالتركيز في نجاح المنظمة في البيئة المصرفية الاردنية. ويتأتى ذلك من خلال تصميم الاعمال وتكوين الأقسام التنظيمية، وتحديد السلطات، وضمان ايجاد وسائل الربط والتنسيق الملائمة بين الأقسام. لذلك يمكن الاستدلال على هذا النمو من خلال بعض مؤشرات النمو:-

أ- مقارنة عدد الفروع في بداية سنة الدراسة للمصارف قيد الدراسة حيث بلغت عام 87(226) و اتسعت لتصل الى (420) فرعا عام 1996.

ب- مقارنة عدد الافراد العاملين في بداية سنة الدراسة للمصارف قيد الدراسة، حيث بلغ (6279) فردا وتطور العدد ليصل الى (11104) فردا عام 1996 .

وبذلك استطاعت المصارف الاردنية قيد الدراسة ان تتكيف مع واقع البيئة الاردنية في اختيار الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المناسبة لتحقيق النجاح، مع الاخذ بعين الاعتبار التباين في اداء المنظمات المصرفية قيد الدراسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

1.1.5 الحصيلة الخاصة بالجانب النظري:--

1- هناك اجماع على ان افضل تصنيف لطبيعة الهياكل التنظيمية للمنظمات، هو ذلك الذي يعتمد تصنيفها من حيث طبيعتها التي نوعين رئيسيين هما، الهياكل ذات الطبيعة الالية، والهياكل ذات الطبيعة العضوية. ولكن ذلك لايلغي ان هنال بعض المنظمات التي قد يظهر فيها كلا النوعين (الهياكل المختلطة)، فقد تكون بعض اقسام المنظمة ذاتها تنسم بالالية و البعض الاخر بالعضوية وان مسألة سيادة أي الصنفين تتوقف على عدة عوامل داخلية وخارجيه.

2- للهياكل التنظيمية مجموعة من الابعاد تمت دراستها من قبل الباحثين، الا ان الاتفاق حول عدد هذه الابعاد لايزال موضوعاً غير محسوم، مع ذلك فان هذه الابعاد على اختلاف عددها وتسمياتها يمكن استخدامها للتمييز ما بين الطبيعة الالية وبين العضوية للهياكل التنظيمية في مختلف المنظمات.

3- تحتل الاستراتيجية اهمية استثنائية في حياه منظمات الاعمال كونها وسيلة لتحقيق الاهداف، وبذلك تتعدد البدائل الاستراتيجية الممكنة امام منظمات الاعمال بحيث تجعل من عملية اختيار البديل الامثل (او الافضل) عملية في غاية الصعوبة.

4- استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي مسألتان مهمتان لكونهما وسيلتان يفترض ان تعملان على تسهيل تحقيق الغايات وبلوغ الاهداف لذلك فأنهما تستحوذان على اهتمام كثير من الباحثين لدراستهما في محاولة للكشف عن جوهر العلاقة بينهما. ولعل حيوية هذه العلاقة هي السبب الرئيس لانقسام الباحثين عند دراستهم لهذه العلاقة الى ثلاثة اتجاهات، الاول يؤكد على ان الهيكل التنظيمي هو تابع للتغيرات التي تحصل في استراتيجية المنظمة، في حين يذهب الاتجاه الثاني الى العكس تماماً حيث يعتبر الاستراتيجية هي التابعة للتغيرات التي تحصل في الهيكل التنظيمي

للمنظمة، في حين يقبل الاتجاه الثالث بالعلاقة المتبادله بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، أي كأنه يحاول ان يستوعب كلا الاتجاهين السابقين.

5- تؤكد الكثير من نتائج البحث في العلاقة ما بين الاستراتيجية وبين التركيب التنظيمي على ان الموائمة اصبحت بينهما اهم من مجرد بحث علاقة التبعية بينهما واكثر جدوى وفائدة للمنظمة. ويمكن تصور الحالة التي يبرز فيها عدم الموائمة الذي يمكن ان يحدث ما بين استراتيجية المنظمة وبين هيكلها التنظيمي، فأنه قد يقود الى تضحية المنظمة بالكثير من فرص نجاحها وكذلك قد يحدث انخفاض في كفاءتها او فاعليتها او بهما معاً.

بضوء هذه الحصيلة تكونت الفكرة الاساسية لمنهجية الدراسة بمستوى هذه الدراسة والتي تتحدد وتتركز حول تحليل الموائمة ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين نوع استراتيجية النمو المتبعة، واختيرت المنظمات المصرفية الاردنية الخمسة عينه لها، ثم تبلورت الفكرة اكثر عبر الجولة التي قمنا بها بين الدراسات السابقة لكي يتضح المنهج الذي ستخطة هذه الدراسة ممثلاً بنموذج الدراسة المحتوي على المتغيرات التي خضعت للاختبار.

2.1.5 الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي

سيتم عرض الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي ضمن ثلاثة محاور وكما يلي :-

1- الاستنتاجات الخاصة بتشخيص طبيعة الهيكل التنظيمي:-

تكون هذه الدراسة قد بلغت هدفها الاول حيث استطاعت الوقوف على اراء الادارات العليا في المنظمات المصرفية الاردنية قيد الدراسة وطبيعة تقديرهم وتشخيصهم للطبيعة التي يتصف بها الهيكل التنظيمي للمنظمات قيد الدراسة حيث تظهر نتائج الدراسة سيادة الطبيعة الالية للهيكل من خلال ما يلي :-

- 1- يتسم الهيكل التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة بتأكيد أكبر على المركزية مما يعكس تركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي وبالنتيجة انحصار تفويضها صوب المستويات الدنيا.
 - 2- هناك تأكيد على الرسمية في الهيكل التنظيمي للمنظمات المصرفية قيد الدراسة، فالتأكيد قائم على وجود تعليمات وادلة للعمل ومدونة بشكل رسمي ويتم الرجوع اليها عند انجاز الاعمال في المنظمات قيد الدراسة.
 - 3- هناك سيادة للاتصالات العمودية في الهيكل اكثر من الاتصالات الافقية في انتقال الاوامر للمنظمات قيد الدراسة وتلك الحالة تعكس سيادة الاتصالات العمودية (بين الرئيس والمرؤوس و العكس) على الاتصالات الافقية.
 - 4- الرغبة في التأكيد على التخصص في العمل وذلك مما يمكن اعتباره مؤشراً على ان المنظمات قيد الدراسة لا تسمح بالخروج عن اطار التخصص عن انجاز الاعمال المناطة بالاقسام المختلفة وبالافراد.
 - 5- هناك تأكيد على المعيارية في المنظمات قيد الدراسة مما يمكن ان يعكس وجود معايير (مقاييس) ذات اسس ثابتة في شؤون عديدة مثل تقييم اداء العاملين، التعيين، الاشتراك في الدورات التدريبية، ولا تسمح ادارة هذه المنظمات بالخروج عنها.
- وبذلك فإن الطبيعة الالية للهيكل التنظيمي هي السائدة في المنظمات المصرفية قيد الدراسة.

2- الاستنتاجات الخاصة بتشخيص استراتيجية النمو المتبناة:-

تتبع المنظمات المصرفية قيد الدراسة في الوقت الراهن استراتيجية النمو بالتركيز من خلال تطوير منتجاتها (خدماتها) وكذلك تطوير اسواقها، وهو ما تبينة اجابات الادارة العليا واراؤها، مما يؤكد على اتباع هذين النوعين من استراتيجية النمو بالتركيز حيث كانت شدة الإجابة لهذين النوعين 4.36 و 4.4 على التوالي، اما نسبتهما من مساحة المقياس فكانت 87.2

% و 88.9% على التوالي في حين لم تتبع المنظمات قيد الدراسة النوع الثالث من استراتيجيات النمو بالتركيز (التكامل الافقي) وكانت شدة الأجابة ضعيفه حيث بلغت 1.29 وكانت نسبتها من مساحة المقياس 25.8%.

تقوم المنظمات المصرفية قيد الدراسة من خلال هذين النوعين بتطوير منتجاتها من الخدمات وذلك بإدخال اساليب عمل جديدة ادت الى تقليص وقت انجاز المعاملات من ثم تأدية الخدمات بسرعة وكذلك قيامها بالترويج لخدماتها وفتح فروع اخرى في مناطق جغرافية جديدة لزيادة حصصها السوقية.

ذلك يعني أن ادارة المنظمات المصرفية قيد الدراسة لم تقوم باتباع استراتيجيات النمو الاخرى كاستراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية المشاريع المشتركة والتنوع، ذلك عند تحليل اجابات وارهاء فريق الادارة العليا، وهو ما يؤكد على عدم اتباع هذه الانواع من الاستراتيجيات من قبل المنظمات قيد الدراسة.

3- الاستنتاجات الخاصة بفرضيات البحث ونموذجه:-

لقد توصلت الدراسة من خلال الاختبار في البيئة المصرفية الاردنية الى وجود علاقة وتأثير متبادلين ما بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو المتنباه، وهي بذلك تؤكد سريان نتائج الكثير من الدراسات والابحاث التطبيقية في علاقه ما بين الهيكل وبين الاستراتيجية وللتفصيل أنظر الجدول رقم (5-1). ولكن هناك مسألة مهمة يحتمل أن تبقى الحوار حولها قائماً، هي تلك التي درست في مدخل هذه الدراسة عن إقرار أي من طرفي العلاقة (الهيكل التنظيمي والاستراتيجية) يمكن أن يكون المتغير التابع دائماً وأيهما يمكن أن يكون متغيراً مستقلاً. ويبدو أن هذا الموضوع يمكن أن يكون أقل أهمية مقارنة بمسألة (الموائمة) التي يفترض أن تتحقق بين هذين المتغيرين. لذلك فإن هذه الدراسة قد ركزت اهتمامها حول مسألة الموائمة لتشخيص مدى

تحققها عبر معرفة حجم تأثير الأحكام الشخصية. إذ قامت الدراسة فعلياً بقياسها عبر المواصفات الشخصية والمهنية لعينة الإدارة العليا، ولقد ظهر بأن هناك تأثير معنوي في آرائهم حول مقدار تحقق الموائمة بين الهيكل والإستراتيجية وكما مبين في الجدول رقم (5-1). إلا أن هذه الدراسة قد انفردت في بحثها عن مقياس موضوعي يتحدد بنجاح المنظمات (نجاح أدائها المالي) واعتبرته دالة لمدى تحقق الموائمة (عملياً) بين المتغيرين.

الجدول (1-5)

خلاصة اختبار فرضيات الدراسة

| معنوية الاختبار | | | | الفرضيات |
|------------------|------------|-------------------|------------|---------------------------|
| النتيجة النهائية | (F) | (X ²) | (t) | |
| | | | | الفرضية الفرعية الاولى |
| قبول | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الاولى |
| الفرضية | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الثانية |
| الفرعية | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الثالثة |
| الاولى | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الرابعة |
| | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الخامسة |
| | | | | الفرضية الفرعية الثانية:- |
| قبول الفرضية | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الاولى |
| الفرعية الثانية | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الثانية |
| | | | | الفرضية الفرعية الثالثة:- |
| قبول الفرضية | معنوية | معنوية | معنوية | المتفرعة الاولى |
| الفرعية الثالثة | غير معنوية | غير معنوية | غير معنوية | المتفرعة الثانية |

ويمكن تلخيص الإستنتاجات ذات الصلة بفرضيات الدراسة الرئيسية ومنتفرعاتها في ثلاثة

مجموعات وكما يلي:-

أولاً:- إستراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الآلية للهيكل التنظيمي:-

هناك علاقة معنوية ما بين الطبيعة الالية للهيكل التنظيمي وبين إستراتيجية النمو بالتركيز للمنظمات المصرفية حيث وجدت العلاقة الآتية:-

أ- كان هناك تأكيد أكبر على المركزية في الهيكل التنظيمي عند إتباع إستراتيجية النمو بالتركيز للمنظمات قيد الدراسة، وهو ما تأكد عند إختبار الفرضية الخاصة بذلك، وعلى هذا الأساس يمكن قبول هذه الفرضية.

ب- قبول الفرضية الخاصة بالتأكيد على الرسمية عند إتباع إستراتيجية النمو بالتركيز للمنظمات المصرفية قيد الدراسة، فوجود الوثائق الخاصة بإجراءات العمل في هذه المنظمات والتي يتم الرجوع اليها باستمرار كما ان هذه الوثائق معروفة لدى جميع العاملين في المنظمات المصرفية قيد الدراسة.

ج- تسود الاتصالات العمودية في الهيكل التنظيمي عن الافقيه عند اتباع أستراتيجيه النمو بالتركيز، حيث تسود الاتصالات بين الرئيس والمؤوس وبالعكس ايضاً في المنظمات المصرفية المبحوثة بالرغم من وجود النوع الاخر من الاتصالات وهي الافقيه ولكن بشكل اقل.

د- هناك تأكيد على التخصص في العمل المصرفي (حيث زياده التخصص تعني زياده في الكفاءه لتأديه الاعمال عند اتباع أستراتيجيه النمو بالتركيز بانواعها في المنظمات المصرفية قيد الدراسة، فجميع العاملين لديهم اعمال محده يقومون بها ضمن اختصاصاتهم.

هـ- هناك تأكيد على المعيارية من خلال أسس يتفق عليها مسبقاً في مواضيع مختلفه كالتعيين وتقييم الاداء وغيرها في المنظمات المصرفية المبحوثة عند اتباع أستراتيجيه النمو بالتركيز.

ثانياً:- الصفات الشخصية والمهنيه وعلاقتها بأستراتيجيه النمو وطبيعته الهيكل التنظيمي:-

1- ظهرت نتائج اختبار الفرضيه بأن الصفات الشخصية والمهنيه لها تأثير في تقدير نوع

أستراتيجيه النمو، حيث وجدت العلاقات الآتية:

أ- يؤثر كل من (العمر، الوظيفة السابقة، عدد سنوات الخدمة الفعلية في العمل المصرفي) لفريق الاداره العليا في تقدير نوع استراتيجيه النمو المتبناه في المنظمات المصرفيه قيد الدراسة، حيث كانت هناك علاقه ارتباط موجبه ومعنويه بينهما.

ب- لم يؤثر كل من (الجنس، التحصيل العلمي، التخصص العلمي) لاعضاء الاداره العليا في نوع استراتيجيه النمو المتبناه لمنظماتهم المصرفيه، حيث ظهرت علاقات غير معنويه بين المتغيرات.

2- وكذلك فإن الصفات الشخصية والمهنيه عموماً لها تأثير في تقديرات الاداره العليا لطبيعه الهيكل التنظيمي (حيث يوصف بالاليه أو العضويه) حيث وجدت العلاقات التاليه:-

أ- يؤثر كل من (العمر، التخصص العلمي، الوظيفة السابقه، عدد سنوات الخدمة الفعلية في العمل المصرفي) لفريق الاداره العليا في تقدير طبيعه الهيكل التنظيمي لمنظماتهم المصرفيه (حيث يتسم بالاليه أو العضويه)، حيث كانت علاقه الارتباط موجبه ومعنويه بين المتغيرات. عليه فإن مسأله الصفات الشخصية والمهنيه لا يمكن اغفال تأثيرها الممكن (لاسيما وهي مجتمعه) في تقديرات الاداره العليا لمستوى الموائمه بين طرفي العلاقه (طبيعه الهيكل والاستراتيجيه المتبعه).

كما ان دراسه وتحليل مواضع تخصص الحكم على طبيعه الهيكل التنظيمي بالذات لا بد لها ان تكون متأثره قبلاً بالطبيعه الانسانيه كونها احكاماً تصدر عنهم، وهكذا فإن التباين في الاراء والاحكام سيجد تفسيراً له مرده (مرجع) بشكل واضح، هو التباين في الصفات الشخصية والمهنيه للمبجوثين.

ثالثاً: أسترأئجيه النمو بالتركيز والطبيعة الالیه وعلاقتها بالنجاح:-

تم قبول الفرضیه الخاصه بالنجاح معبراً عنه بالمعايير المالیه و بین أسترأئجیه النمو بالتركيز والطبيعة الالیه. فقد كانت العلاقات الارتباط موجبہ ومعنویه ما بین المتغیرات، مما يدل علی وجود علاقہ ارتباط وثیقہ ما بین متغیر النجاح و بین كل من أسترأئجیه النمو بالتركيز والطبيعة الالیه، حیث یتأثر معدل النجاح بهذین المتغیرین، فی حیث تم رفض الفرضیه الخاصه بأسترأئجیات النمو الأخرى والطبيعة العضویه للهیکل التنظيمی وعلاقتها بالنجاح. أذ لم تتحقق علاقات ارتباط موجبہ ومعنویه ما بین المتغیرات لعدم اتباع هذه الأنواع من أسترأئجیات النمو، وكذلك عدم سیاده الطبيعة العضویه للهیکل مما دفعنا بالتالی لرفض هذه الفرضیه.

2.5 التوصيات

تكمن اهمية الدراسات التطبيقية بما تقدمه من توصيات ومقترحات تتسجم وطبيعته المشكله قيد الدراسة وتحقيق اهدافها، ولغرض الاستفادة منها مستقبلاً من قبل المنظمات المبحوثة. لذلك خصص هذا المبحث لعرض اهم التوصيات والمقترحات التي توصلت اليها الدراره.

1.2.5 التوصيات الخاصه بمتغيرات الدراره:-

1- يتسم الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمات المصرفية قيد الدراسة بالاليه والتي تجعل عمليه استجابته للتغيرات عمليه بطيئه، لذلك فعلى هذه المنظمات المبحوثة اضعاف بعض المرونه لجعله اكثر كفاءه وسرعه في الاستجابه للتغيرات التي قد تحصل من خلال اجراء مايلي:-
أ-تقليل التاكيد على المركزيه لاعطاء حريه اكبر للمدراء لاتخاذ القرارات خاصه في القضايا التي تحتاج لسرعه في اتخاذ قرار مناسب لها. وذلك بتفويض السلطات اللازمه لاتخاذ مثل هذه القرارات.

ب- التقليل من الرسميه المفرطه والتي تؤدي في كثير من الاحيان الى تأخير في انجاز الاعمال من خلال الرجوع الى الادله والتعليمات، وذلك من خلال زياده الوعي بأجراءات العمل وقوانينه لجميع العاملين ليتصرفوا على وقفها.

ج- تشجيع الاتصالات الافقيه بين الوحدات التنظيميه المختلفه لفسح المجال لتبادل الاراء والمقترحات وايجاد الحلول المناسبه من خلال زياده المشاركه بين جميع الوحدات.

د- تقليل التاكيد على التخصص في العمل من خلال اشراك العاملين في عدد من الوظائف المختلفه او من خلال اغناء الوظيفه التي يشغلونها.

هـ- اعطاء حريه اكبر للمدراء لادخال التطوير والاضافات والتغيرات على المعايير الموضوعه لاسيما التي تحتاج ذلك وبما يرونه مناسباً واكثر استجابيه لمتطلبات العمل الحالي.

وبذلك نضفي من خلال هذه الاجراءات بعض المرونة للهيكل التنظيمي لجعله اكثر استجاباه

للتغيرات التي قد تحصل في بيئه من المسلم بها انها ذات تغيرات سريعه.

2- الاستفادة من آفاق استراتيجيات النمو الاخرى وتبنيها مستقبلاً خاصه تلك التي تلائم العمل

المصرفي من جهه والتي تسمح بها القوانين والانظمه التي تعمل بموجبها المنظمات المصرفيه،

كاستراتيجيه النمو بالتنوع، وذلك لتقليل المخاطر الناتجه من اتباع استراتيجيه التركيز كمخاطر

انخفاض الطلب مستقبلاً على الخدمات الحاليه مثلاً.

3- زياده الوعي لدى مدراء الاداره العليا بالعلاقه التي تربط استراتيجيه المنظمه وهيكلها

التنظيمي، التي تفسر الكثير من المشاكل التي تجابه منظماتهم وذلك عبر اتباع برامج تدريب

متخصصه بحيث يزيد أنفتاحهم على عوامل البيئه، لاسيما التنافسيه منها وما يتطلبه ذلك من

زياده وتعميق الوعي الاستراتيجي لديهم.

4- الاهتمام جدياً بضروره تحقيق الموائمه بين الاستراتيجيه التي تتبناها المنظمات المصرفيه قيد

الدراسة وبين هيكلها التنظيميه لكونها واحد من اهم أسباب النجاح لعمل هذه المنظمات. وذلك

يتطلب فهماً وإيماناً كبيرين بأن التحليل المستمر بحثاً عن تحقيق الموائمه لا يتوقف عند تحقيقه

مره واحده، بل ان ذلك يستدعي ان تصبح هذه المسأله من ضمن الاولويات التي تدخل في اهتمام

الاداره العليا لما له من صفة الاستمراريه بغيه المحافظه عليه وادامته، كما وان اختيار

استراتيجيات او اجراء أي تغيير وتطوير على هياكل تنظيميه مستقبلاً يجب أن يأخذ بعين

الاعتبار علاقته التأثير الممكنه بينهما وتسهيل بلوغ الاهداف التي تحققها المنظمه.

5- الاخذ بالنموذج الذي تم اختباره في هذه الدراره والموضح في الشكل رقم (5-1) كدليل مرشد

سواء في تشخيص الاثار المتبادله بين طبيعه الهياكل التنظيميه والاستراتيجيه المتبناه او في تقدير

تأثير العوامل الاخرى للعلاقة التي تربط نوع استراتيجيه النمو المتبعه في المنظمات قيد الدراسة وطبيعه الهيكل التنظيمي لها ومحاولة اجراء الموازنه بضوء متغيرات واطراف هذه العلاقة.

6- بالرغم من تحقق النجاح لدى (البنك العربي، بنك الاسكان، بنك القاهره عمان) على وفق ما هو متبع حالياً من استراتيجيه النمو بالتركيز (بتطوير السوق والمنتجات) واتصاف هياكلها التنظيميه بالاليه، الا ان هذا لا يلغي حساسيه التعامل مع هذين المتغيرين في المستقبل، فاستراتيجيه التركيز في ظل ظروف بيئيه معينه قد تكتنفها مخاطر كثيره واهمها مخاطر ضعف التنوع والذي يكون ضرورياً في مثل الظروف البيئيه غير المستقره التي نعيشها، هذا من جهه ومن جهه اخرى فان الطبيعه الاليه في ظل ظروف بيئيه غير مستقره يناقض كلياً ما جاءت به جميع الطروحات النظرية، لذلك على اداره هذه المنظمات وضع استراتيجيات قابله للتنفيذ في حاله حدوث أي تغييرات في المستقبل.

2.2.5 التوصيات للدراسات المستقبلية:-

اذا كانت هذه الدراسه من بين جيل الرواد في موضوعها ومتغيراتها وحقلها التطبيقي، فهي قد تعاني معاناه الرواد في ازالتها لبعض الصعوبات او في محاولتها الاجتهاديه المتواضعه، مع ذلك فهي تفسح المجال لدراسات اخرى ومن جوانب متعدده منها:-

- 1- استخدام اسلوب الدراسه التاريخيه لتتبع العلاقة ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكل التنظيمي وهو الاسلوب الذي قامت عليه اغلب الدراسات مثل دراسه Chandler.
- 2- اخضاع نموذج الدراسه الى الاختبار في منظمات اردنيه اخرى وفي مختلف القطاعات، خاصه في منظمات تتبع انواع اخرى من استراتيجيات النمو.

3- دراسه ابعاد اخرى لطبيعه الهيكل التنظيمي وعلاقتها باستراتيجيات النمو ومن هذه الابعاد:
التعقيد Complexity، المهنيه Professionalism، الاستقلاليه Autonomy، نطاق الاشراف

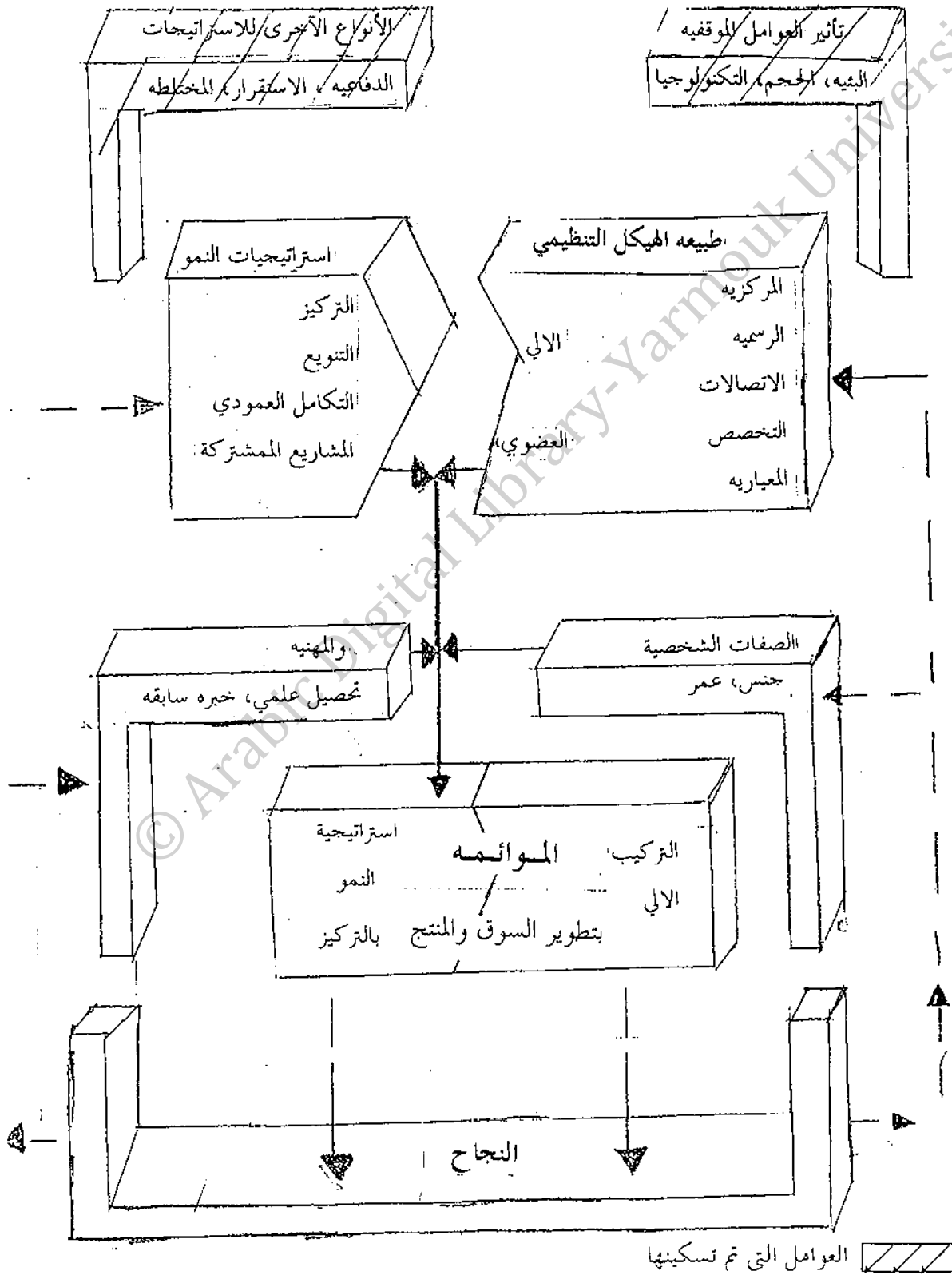
Span Control، التكامل Integration، التمايز Differentiation.

4- دراسه العلاقه ما بين الهيكل التنظيمي وبين باقي البدائل الاستراتيجيه الاخرى، كأستراتيجيه
الاستقرار، التراجع، المختلطه.

5- اختبار الموائمه ما بين الاستراتيجيه وبين الهيكل التنظيمي بدوال اخرى، مثل الرضى
الوظيفي، وفاعليه المنظمه وكفاءتها.

الشكل رقم (1-5)

نموذج البحث بعد الاختبار



المصادر العربية:-

الكتب العربية:

- 1- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، "نظريه المنظمه"، الطبعة الأولى، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، 1989.
- 2- غراب، كامل السيد، "الإدارة الاستراتيجية، اصول علميه وحالات عملية"، الطبعة الأولى، مطابع جامعه الملك سعود، 1995.

الدوريات العربية:

- 1- النعيمي، فلاح تايه وخضير، نعمه عباس، "الحجم الاستراتيجيه، والتركيب التنظيمي، مدخل موقفي" الإدارة العامة، العدد 66، شوال، 1990.

المصادر الأجنبية:-

الكتب الأجنبية:-

- 1-Ansoff, H.I., "Implemanting Strategic Managemant", 1st. Ed., New Jersy, Prentice- Hall. Inc, 1984.
- 2-Boone, E., and "Managemant" 4th. Ed, New york, McGrow-Hill, Inc, 1992.
- 3-Boseman,G. and Phatak, A., "Strategic Management Text and Cases", 2nd .Ed. New york, John Wiley and Sons, Inc, 1989.
- 4-Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Combridge Masschutts:The M.I. T. Press, 1962.
- 5-Daft, R. L., "Management", 2nd . Ed, The Dryden Press, 1991.
- 6-Daft. R. L., "Organization Theory and Design", 3rd. Ed., New york, West Publishing Co., 1989.
- 7-Daft, R.L., "Organization Theory and Design", 4th. Ed, New york, West Publishing co, 1992.
- 8-Harvy, D.F., "Strategic Management and Business Policy ", 2nd .Ed., Merrill Publishing co., 1988.
- 9-Hellriegel, Don and Slocum, W. John., "Management", 6 th. Ed, New York, Addison Wesely Publishing Company, 1992.
- 10-Hodge and Anthony "Organization Theory", 3rd Ed., Allynand Bacon, Inc, Boston, 1988.

- 11-Hill, W.L. Charles and Jones,R. Garth., "Strategic Management , An Integrated Approach", 3rd. ED., Houghton Mifflin Co,1995
- 12-Hess, Peter and Siciliano, Julie., "Management Responsibility For Performance, McGraw- Hill, Inc, 1996.
- 13-Jauch, L.R. and Glueck, W.F., "Strategic Management and Business Policy", 3rd Ed. New york, McGraw- Hill Inc, 1988.
- 14-Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E., "Organization and Management., A System and Contingency Approach", 3rd. Ed, Singapore, McGraw-Hill. Inc, 1981.
- 15-Katz, R.L., "Cases and Concepts in Corporate straegy", 1st., Ed. New Jersey, Prentice Hall. Inc, 1970.
- 16-Pearce, J-A-and Robinson, R.B., "Strategic Management", 2nd. Ed.,Richard, D. Irwin . Inc, 1985.
- 17-Peters, T.J. and Waterman, R.H., "In Search of Excellence" NewYork, Harper and Row, Publishers- Shers, 1982.
- 18-Quinn, I.B.,and others., "The strategy Process Concepts and Contexts", New Jersey.Prentice Hall Inc, 1988.
- 19-Robbins, S.P., "Organization Theory: Structure, Design and Application", 2nd., Ed, Prentice -Hall International, Inc, New Jersey, 1987.
- 20-Robbins., S.P., "Managemant Concepts and Applications", 2nd. Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc, 1988.
- 21-Rue, L. w., and Holland , P.G., "Strategic Management", Concepts and Experiences., "2nd. Ed. Singapore, McGraw-Hill, 1989.
- 22-Scott, G., "Organization Theory :A Structure and Behavioral Analysis", 4th Ed, Irwin Inc, 1981.
- 23-Stoner, A. F., and Freeman, R., "Management", 4th. Ed., New Jersey, Prentice-Hall. Inc, 1989.
- 24-Stoner, A. F., and Freeman, R.E., "Managemant", 5th. Ed, New Jersey Prentice-Hall International, Inc, 1992.
- 25-Thompson, A.A., and strick land .A.J, "Strategic Management Concepts and Cases", 4th .Edl., New York, Business Publication. Inc. 1984.
- 26-Wheelen, L. Thomas and Hunger, David-J., "Strategic Management and Business Policy", 6th. Ed., Addison- Wesly Publishing co., 1998.

- 1-Amburgey, T.L., and Dacin, T., "As The Left Foot Follows The Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", Academy of Management Journal, vol. 37, No.6 1994.
- 2-Bower, J.L. "Planning and Control : Bottom- up or Top- down", Journal of General Management, vol.1, 1974.
- 3-Burgelman, R.A., "A Model of The Intraaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and The. Concept of Strategy", Academy of Management Review, Vol 8, 1983.
- 4-Donaldson, L.. "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance of Contingency Theory", Journal of Management Studies, vol.24, No. 1, 1987.
- 5-Fredrickson, J.W., "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", Academy of Management, Review, April, 1986.
- 6-Galbraith, J.R., "Strategy and Organization Planning" Human Resource Management, vol.22 No. 12, 1983.
- 7-Grinyer, P.H., and Others., "Strategy, Structure, The Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companes" Academy of Management Journal, vol.32, No.2, 1980.
- 8-Grinyer, P. H., and Yasai- Ardekani, M., "Strategy Structure, Size and Bureaucracy", Academy of Management Journal, vol. 24, No.3, 1981.
- 9-Hall, D.J, and Saias, M.A., "Strategy Follows Structure", Strategic Structure Management Journal, vol.1, 1980.
- 10-Hage. J., "An Axiomatic Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol.13 No.2, 1965..
- 11-Hennart, Jeem Fracias and Reddy, Sabc., "The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors In the United State", Strategic Managment Journal, vol. 18, January 1997.

أولاً: بيانات شخصيه

- (١) الجنس:- ذكر () أنثى ()
- (٢) العمر:- () سنه
- (٣) التحصيل العلمي: دبلوم () بكالوريوس ()
دبلوم عالي () ماجستير ()
دكتوراه ()
- (٤) التخصص العلمي أو مسمى الشهاده العلميه ()
- (٥) المسمى الوظيفي:- ()
- (٦) مسمى الوظيفه السابقه قبل التحاقك بالعمل الحالي في البنك أن وجدت ()
- (٧) عدد سنوات الخدمه الفعلية في مجال العمل المصري () سنه
- (٨) عدد سنوات الخدمه الفعلية في مجال الوظيفه الحاليه () سنه
- **يرجى وضع علامه (X) أمام الاجابه المفضله لديكم.**

ثانياً: معلومات حول طبيعته التركيب التنظيمي علماً بأن التعريف العام للتركيب التنظيمي هو (عبارة عن البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائده في المنظمه).

- (٩) معالجه أغلب القضايا الرئيسييه يتم وفق توجيه الرئيس المباشر.
- أنتف بشده () أنتف () غير متأكد () لا أنتف () لا أنتف بشده ()
- (١٠) تعود صلاحية صياغة أهداف البنك الى الاداره العليا، ونحن مطالبون بالالتزام بمسئولياتنا.

- أنتف بشده () أنتف () غير متأكد () لا أنتف () لا أنتف بشده ()
- (١١) ينحصر قرار إحداث التطوير والتغير في العمل بالاداره العليا ولا يشترك العاملون في المواقع الدنيا في ذلك القرار.

- أنتف بشده () أنتف () غير متأكد () لا أنتف () لا أنتف بشده ()
- (١٢) التعليمات حول اجراءات العمل مكتوبه عاده وتكاد تكون معروفه لجميع العاملين.
- أنتف بشده () أنتف () غير متأكد () لا أنتف () لا أنتف بشده ()

- ١٣) سياسات وأهداف البنك مكتوبه وتكاد تكون معروفه لجميع العاملين.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٤) نضطر للرجوع باستمرار الى دليل العمل للقيام بالعمل المناط بنا.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٥) هناك حريه في الأتصال بين المدراء في نفس المستوى الوظيفي للوصول الى أنجاز أفضل.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٦) هناك العديد من المستويات الادرايه التي تفصل بين الاداره العليا والافراد العاملين في البنك.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٧) يشجع نظام الأتصالات في البنك العاملين على تقديم الاراء والمقترحات والمبادرات للاداره العليا بخصوص مشكلات العمل وتحسين الأداء.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٨) تُحدّد المهام والواجبات بدقه إنطلاقاً من طبيعة أهداف البنك.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ١٩) هناك وضوح في أدوار كافة العاملين في البنك.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ٢٠) يساهم اعتماد مبدأ التخصص في العمل في رفع كفاءه العاملين داخل البنك.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ٢١) هناك تعليمات وإجراءات وأسس ثابتة متفق عليها في البنك بشكل رسمي لتقييم أداء العاملين.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()
- ٢٢) هناك تعليمات وإجراءات وأسس ثابتة متفق عليها في البنك بشكل رسمي لتعيين الموظفين الجدد.
() أتفق بشده () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٣) هناك تعليمات وإجراءات وأسس ثابتة متفق عليها في البنك وبشكل رسمي بخصوص اشراك الموظفين في الدورات التدريبية التي يقيمها البنك (داخليه كانت ام خارجيه).

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

ثالثاً: معلومات لتحديد نوع استراتيجيات النمو البنكي حيث يقصد بأستراتيجيه النمو "هي الاستراتيجيه التي ينتج عنها توسيع أعمال البنك"

٢٤) حدثت زيادة في حصة مصرفكم السوقية نتيجة زيادة حجم الترويج والاعلان.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٥) يقوم مصرفكم بفتح فروع جديده، في مناطق جغرافيه جديده.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٦) يقوم مصرفكم بالعمل على ادخال تطوير فعلي في خدماته الحاليه من خلال استحداث اساليب عمل جديده تؤدي الى سرعة انجاز المعاملات الخاصه بالعملاء.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٧) يقوم مصرفكم باضافه خدمات مصرفيه جديده لم تكن موجوده مسبقاً كلما دعت الضروره لذلك.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٨) يقوم مصرفكم بشراء مصارف قائمه اخرى او مؤسسات ماليه اخرى.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٢٩) يقوم البنك بشراء موجودات تساعد في أداء عمله (مثل مطبعه لتجهيزه بالقرطاسيه الضروريه لأداء أعماله أو أية موجودات من هذا النوع).

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٣٠) يقوم البنك بشراء مكاتب قائمه او شركات (مثل مكتب للدعايه والاعلان للترويج عن انشطه مصرفكم).

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٣١) يقوم مصرفكم بشراء فروع لبنوك اخرى أو مكاتب ثمنه في بعض المناطق.

أتفق بشدة () أتفق () غير متأكد () لا أتفق () لا أتفق بشده ()

٣٢) يقوم مصرفكم بعمليات تجاريه تعتبر خارجه عن نطاق عمله كقيامه بتأسيس شركات جديده لاتعمل في القطاع المصري.

أُتفق بشده () أُتفق () غير متأكد () لا أُتفق () لا أُتفق بشده ()

٣٣) يقوم مصرفكم بمنح قروض وأتمانات طويله الأجل في قطاعات الصناعه والزراعه والاسكان لغرض توزيع المخاطره.

أُتفق بشده () أُتفق () غير متأكد () لا أُتفق () لا أُتفق بشده ()

٣٤) يقوم مصرفكم بالاشتراك مع شركات أو مؤسسات أخرى في انشاء مشاريع مشتركه.

أُتفق بشده () أُتفق () غير متأكد () لا أُتفق () لا أُتفق بشده ()

© Arabic Digital Library - Yamouk University

ملحق رقم (2)

المؤشرات المالية للمصارف الاردنية قيد الدراسة "بملايين الدنانير"

| 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | 91 | 90 | 89 | 88 | 87 | السنة | المؤشر المالي |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------------|------------------------|
| 44.0 | 44.0 | 44.0 | 44.0 | 44.0 | 44.0 | 22.0 | 22.0 | 22.0 | 22.0 | العربي | البنك |
| 25.0 | 25.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | الاسكان | رأس المال |
| 10.5 | 10.5 | 10.5 | 10.5 | 5.25 | 5.25 | 5.25 | 5.25 | 5.25 | 5.25 | الاردن | المدفوع |
| 14.5 | 14.5 | 14.5 | 14.5 | 7.2 | 7.2 | 7.2 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | الاسلامي | |
| 10.0 | 10.0 | 10.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | القاهرة/عمان | |
| 209.9 | 185.4 | 131.1 | 109.1 | 103.5 | 84.7 | 92.7 | 86.0 | 65.6 | 50.8 | العربي | الإيرادات |
| 81.6 | 67.7 | 59.9 | 45.6 | 41.4 | 39.3 | 51.2 | 47.6 | 38.3 | 34.1 | الاسكان | |
| 48.7 | 37.5 | 27.5 | 20.8 | 17.7 | 13.0 | 14.0 | 14.1 | 10.5 | 9.6 | الاردن | |
| 16.5 | 14.9 | 14.2 | 12.3 | 8.4 | 7.4 | 6.7 | 5.8 | 3.9 | 3.1 | الاسلامي | |
| 56.8 | 42.3 | 26.9 | 21.8 | 20.4 | 18.1 | 19.1 | 17.8 | 15.1 | 12.7 | القاهرة/عمان | |
| 19.3 | 18.3 | 17.4 | 16.2 | 13.8 | 12.6 | 16.8 | 15.4 | 13.2 | 11.2 | العربي | أجمالي الموجودات |
| 23.5 | 23.4 | 15.6 | 10.7 | 6.8 | 4.6 | 4.6 | 4.1 | 3.5 | 4.3 | الاسكان | |
| 11.8 | 7.1 | 4.4 | 3.1 | 3.3 | 2.9 | 2.4 | 2.2 | 2.1 | 2.1 | الاردن | الثابتة |
| 14.9 | 14.6 | 13.8 | 11.6 | 10.0 | 8.5 | 6.7 | 5.8 | 4.8 | 4.6 | الاسلامي | |
| 13.9 | 12.6 | 6.8 | 6.5 | 5.2 | 4.1 | 1.9 | 1.5 | 1.3 | 1.0 | القاهرة/عمان | |
| 616.6 | 2452.9 | 2153.1 | 1975.4 | 1890.7 | 1739.6 | 1067.4 | 965.3 | 828.6 | 710.6 | العربي | عدد مرات الودائع |
| 054.9 | 1025.6 | 929.0 | 851.1 | 955.1 | 791.3 | 575.9 | 544.2 | 489.8 | 158.1 | الاسكان | |
| 505.1 | 432.6 | 369.1 | 262.6 | 241.1 | 210.2 | 159.0 | 147.2 | 118.8 | 110.1 | الاردن | |
| 574.8 | 579.9 | 530.8 | 489.1 | 421.2 | 343.7 | 242.5 | 230.2 | 212.2 | 187.3 | الاسلامي | |
| 675.4 | 578.6 | 408.2 | 355.0 | 319.6 | 314.7 | 210.4 | 215.2 | 182.1 | 158.1 | القاهرة/عمان | |
| 38.6 | 29.1 | 19.2 | 12.2 | 10.0 | 12.3 | 13.6 | 9.0 | 4.2 | 8.5 | العربي | صافي الربح قبل الضريبة |
| 10.3 | 8.0 | 6.7 | 5.7 | 3.8 | 3.7 | 3.5 | 3.2 | 3.0 | 2.9 | الاسكان | |
| 5.6 | 2.4 | 1.6 | 3.1 | 1.5 | 0.58 | 1.7 | 1.9 | 1.1 | 1.3 | الاردن | |
| 5.7 | 5.7 | 4.9 | 3.7 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 2.0 | 0.99 | 0.79 | الاسلامي | |
| 6.8 | 5.6 | 4.6 | 3.9 | 2.2 | 0.95 | 0.82 | 0.58 | 0.65 | 1.0 | القاهرة/عمان | |

ABSTRACT

This study deals with the matching relation between the nature of the organizational structure and the type of, Growth strategies in terms of success, where matching has been defined for the purposes of this study, as the positive relation between the nature of the organizational structure (relating to it being mechanistic or organic) and the type of growth strategy. The main hypothesis of the study may thus be stated as follows: The level of success of the banking organization expands with the increase in the matching between the nature of the organizational structure and the type of growth strategies.

This was chosen by means of a number of sub-hypothesis in order to accomplish tasks. the most important of which being the choice of the relation between the nature of the organizational structure and the type of growth strategies followed in Jordanian environment. The most important hypothesis of the study was proved by means of number of non-parametric statistical tests.

In order to achieve the objectives of this study, and to prove the hypothesis, number of main variables were investigated, representing:-

- 1-Structural nature: The following (5) variables were investigated to specify the structural nature relating to it being mechanistic or organic: Centerization, formalization, Specialization, Communication, and standardization.
- 2- Type of growth strategy: The following (4)variables were investigated to specify the type of growth strategy: concentration, Diversification, vertical Integration and Joint ventures.
- 3-Success: The following (5) variables (financial parameters) were investigated to specify the success: Income to capital ratio, Ratio of fixed Assets to capital, Deposits to capital

Ratio, Net profit to capital ratio, and net profit to Assets ratio.

4. Matching was investigated by finding the positive and significant correlation between the nature of the organizational structure and the type of growth strategies.

The data was collected by means of a questionnaire and personal interviews in addition the annual reports of the studied sample for the years 1987 to 1996.

The study reached a number of theoretical and empirical conclusions, the most important of which is the significant relation between the mechanistic nature of the organizational structure, and the concentration growth strategy for banking organizations, and the influence of the personal and professional attributes in the estimation of the structural nature and type of growth strategy followed.

The study also reached a number of recommendations, the most important of which is the necessity of establishing matching between the strategy adopted by the banking organizations and their organizational structures, as this is one of the most important causes of success in these organizations. This requires deep understanding and firm belief that continual analysis in search of matching does not stop when accomplished once, because of its continual nature, as this matter should become included in the priorities of the management. It is also noted that the choice of strategy or any future changes or developments in the organizational structure should take into consideration the possible influence relation between them, to facilitate the accomplishment of the organizations' goals.