

جدلية علاقة إستراتيجية المنظمة مع التركيب التنظيمي- دراسة ميدانية في عينة من منظمات أردنية

أ.د. نعمة عباس خضير الخفاجي
جامعة عمان العربية للدراسات
العلية

أ.د. جمال عبد الرسول غانم الدباغ
الكلية التقنية الإدارية- بغداد

مستخلص

متوافقاً في نمط تركيبها التنظيمي، ويستلزم التغيير في حركية متغيرات التركيب التنظيمي تختص الدراسة ذات المنهج التحليلي بالتثبت من جدلية العلاقة بين إستراتيجية المنظمة المتمثلة بإستراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش، ومتغيرات التركيب التنظيمي بنمطيه الآلي والعضوي، واتخذ التثبت صورتين: الأولى توجه نظري للفكرة، والثانية توجه عملي واقعي. وُزعت الإستبانة كأداة لقياس إستراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي على عينة عشوائية مقدارها (124) مديراً يعملون في مجموعة منظمات متنوعة الأهداف والمهام. قاد التوجه النظري الى إستنتاج مفاده وجود ترابط جدلي بين إستراتيجية المنظمة وتركيبها التنظيمي، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات إستراتيجيات النمو مع أغلب متغيرات التركيب التنظيمي، ومن ثم يتطلب التغيير في إستراتيجيات المنظمة تغييراً إستراتيجياً ملائمة. وأظهرت النتائج إختلافاً نسبياً في إستراتيجية المنظمة، وجزئياً في التركيب التنظيمي، فيما يتصل بآراء مديري المنظمات المبحوثة فيهما.

المقدمة:

دأب الباحثون في علمي المنظمة والادارة الاستراتيجية منذ اوائل عقد الستينات من القرن العشرين إلى اخضاع آليات العلاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي إلى الاختبار والتحقق العلمي. ورغم ان (Chandler, 1962) عُدَّ رائد فكرة اعتمادية التركيب التنظيمي على الاستراتيجية، الا ان آراء الباحثين ونتائج دراساتهم النظرية والميدانية أشارت إلى وجود توجهين بدليلين، تبنى الاول اعتمادية التغير في استراتيجية المنظمة على التركيب التنظيمي والثاني حالة الاعتمادية المتبادلة في الاستجابة بينهما. ويعتقد الباحثان استمرارية حالة الجدل في تفسير هذه الآراء، مما شكّل ذلك عاملاً محفزاً لمعالجة جدلية العلاقة على وفق توجهين نظري وعملي متكاملين في بناء الفكرة والتحقق منها، وتتضمن هذه الدراسة ثلاثة مباحث رئيسية، وهي:

المبحث الاول: فلسفة الفكرة.

المبحث الثاني: التحليل النظري للفكرة.

المبحث الثالث: التحليل العملي للفكرة.

المبحث الأول

فلسفة الفكرة

يمكن بناء فلسفة فكرة جدلية علاقة استراتيجية المنظمة مع التركيب التنظيمي على اساس الوعي بأبعاد المعضلة الفكرية النظرية والعملية والقدرة على تشخيص مسوغات الدراسة ومقاصدها وعلى النحو الاتي:

أ- المعضلة الفكرية

اهتم باحثو علمي المنظمة والادارة الاستراتيجية بالتنقيب عن حل لمعضلة فكرية جوهرها (هل ان الاستراتيجية عامل محدد للتركيب التنظيمي؟)، مستهدفين التثبيت من صحة التوقع وسلامة التفكير ضمن مظلة الفكرين التنظيمي والاستراتيجي بنتائجهما الحاضرة وآفاقهما المستقبلية، وأشرت نتائج البحوث المنجزة في اوائل الستينيات من القرن العشرين والتي كانت ذات منهج مسحي وصفي تاريخي وآخر اختباري تحليلي قبولاً اولياً لتوجه ذلك التوقع. وقد امتد الامر كذلك في العقد اللاحق، لكن التوقع لاقى تغيراً جذرياً في الاتجاه، مفاده السعي للتثبيت من تحول الفكرة إلى (هل ان التركيب التنظيمي عامل محدد لاستراتيجية المنظمة؟)، اذ هيمنت فكرة هذا التوقع والبرهنة عليها على اسهامات الباحثين في عقد الثمانينات من ذلك القرن وبالاتجاهين النظري والعملية، بينما شهدت بواكير القرن الحادي والعشرين وما سبقها من عقد اثاراً لجدلية العلاقة بينهما، ولعل اعتماد منهج التكامل المعرفي يتطلب التفكير ملياً بازواجية التفاعل المتبادل بينهما. وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة ابعاد المعضلة الفكرية بالتساؤلات الاتية:

اولاً: ما مدى وجود علاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي؟

ثانياً: هل ان التغير في استراتيجية المنظمة يتطلب تغيراً في التركيب التنظيمي؟

ثالثاً: هل ان التغير في التركيب التنظيمي يتطلب تغيراً في استراتيجية المنظمة؟

رابعاً: هل يختلف مستوى ادراك المديرين لكل من استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي باختلاف نوع المنظمة؟

ب- اهمية الدراسة واهدافها :

تحدد أهمية الدراسة في النقاط الاتية:

أولاً: استمرارية عملية البحث العلمي في دراسة العلاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي لما يقارب نصف قرن وهو ما يوفر اغناءً معرفياً نظرياً وعملياً.

ثانياً: ساعد غياب الاتفاق الكلي في طبيعة تلك العلاقة واتجاهاتها في غياب الحكم الموضوعي على أسبقيتهما.

ثالثاً: محدودية استخدام المنهج التكاملي ذي الطبيعة الجدلية للتحري عن نوع الاتفاق والاختلاف الفكري النظري والعملي بصورة منفردة ومعا.

رابعاً: اتساع الفجوة بين تحليل جدلية العلاقة نظرياً وتفكير مديري المنظمات كعقل استراتيجي بجدوى الفكرة عملياً.

وأما أهداف الدراسة فهي:

أولاً: تحليل فكرة العلاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي وفق منطق جدلي تحكمه لغة الاتفاق والاختلاف في نوع العلاقة واتجاهها.

ثانياً: التثبت من جدوى الفكرة عملياً باستخدام ادوات قياس مناسبة لوصف مستوى ادراك المديرين لاستراتيجيات المنظمة ومتغيرات التركيب التنظيمي.

ثالثاً: معرفة اوجه (مجالات) استجابة التركيب التنظيمي للتغير في استراتيجية المنظمة من جانب، واوجه استجابة استراتيجية المنظمة للتغير في التركيب التنظيمي من جانب آخر.

رابعاً: دعم الوعي المعرفي للمديرين كعقول استراتيجية بخصوص اسلوب التعامل مع ما يتوقع من تغير في استراتيجية المنظمة وتركيبها التنظيمي.

ج- افتراضات الفكرة:

تبنى فلسفة الفكرة على الافتراضات الآتية:

أولاً: استمرارية الجدل بين الباحثين في تحليل علاقة استراتيجية المنظمة مع التركيب التنظيمي.

ثانياً: صلاحية المنهج التكاملي المعرفي في تحليل تلك العلاقة نظرياً وعملياً.

ثالثاً: شمولية النظرة في تحليل استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي.

رابعاً: مرونة تفكير المديرين في جدلية العلاقة والاستجابة للتغير فيهما.

خامساً: قبول ترجيح اسبقية استجابة إحدى إستراتيجيات المنظمة (النمو، الإستقرار والانكماش) للتغير بالتركيب التنظيمي وبالعكس .

سادساً: اتساع مساحات التفكير الاستراتيجي بنوافذ ومجالات العلاقة إلى فضاء عولمة الاعمال كفضاءات استراتيجية وتنظيمية تتسم بالمعاصرة في تفسير جدلية فكرتها.

المبحث الثاني

التحليل النظري للفكرة

يبني التحليل النظري لفكرة جدلية العلاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي على عرض ما تيسر من آراء ذات دلالة موضوعية، ويمكن تبويب تلك الآراء إلى ثلاثة فئات، وعلى النحو الآتي:

أ- آراء فسّرت أن الإستراتيجية محددة لتركيب المنظمة:

يتعلق الأمر هنا بالاجابة عن سؤال مفاده (لماذا يتبع التركيب التنظيمي الاستراتيجية؟)، إذ تتطلب التغييرات في الاستراتيجية نموذجياً تركيباً جديداً لتنفيذها بنجاح ، فالبحث يؤشر إعادة تقويم التركيب المصنوفي كلما حصلت تغييرات إستراتيجية، فضلا عن ان التركيب اداة تيسر تنفيذ الاستراتيجية ،ويساعد في انجاز الاداء المستهدف، وتسخير جهود الافراد، وتنسيق اداء مهام متنوعة. وتوضح حالة التابع في العلاقة من الاستراتيجية إلى التركيب، بتضمين الاستراتيجية (استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الاعمال واستراتيجية العمليات [الوظائف])، وتضمين أفعال تركيبية (تراكيب المنظمة وعملياتها وواجهاتها، وحوافز القياديين والرقابة)، وقد تكون هذه العلاقة غير مباشرة احيانا تمر من خلال إحتياجات المنظمة.

وقد كان (Chandler 1962) أول من بحث في الموضوع منذ أكثر من 40 سنة مضت، دون ان يعي كيف ستكون هذه الحقيقة اليوم، وتبنى كل من Henderson & Venkatramen(1990) و Scott Morton(1990) التمايز الوظيفي في استراتيجية الاعمال واستراتيجية المعلومات، ووضحوا انه ينبغي ان يكون هنالك تلاؤما استراتيجيا بين استراتيجية الاعمال و تركيب الاعمال والعمليات، فضلا عن استراتيجية المعلومات والبنى التحتية للمعلومات والعمليات بقصد تحقيق التكامل الوظيفي، كما ان التكامل الوظيفي قد اخذ حيزا من الاهتمام عند دراسة التلاؤم الموقفي وتلاؤم التصميم الذي حلله الباحثان (Burton & Obel 1995).

وتشكل الأهداف والاستراتيجيات فضلا عن البيئة والتكنولوجيا والاعتمادية الداخلية عوامل موقفية محددة للتركيب التنظيمي الافقي والعمودي، وتؤدي استمرارية التلاؤم بينها إلى تحقيق تفوق في اداء المنظمة. كذلك يسبب الاختلاف بدرجة اهمية الاهداف الاستراتيجية اختلاف شكل التركيب التنظيمي، فاذا ازداد اهتمام المنظمة بقيادة الكلفة والكفاءة والاستقرار كأهداف استراتيجية ستتنبئ المنظمة تركيبا وظيفيا وتكامل المهام بين الاقسام، في حين اذا ازداد اهتمام المنظمة بالاختلاف والابداع والمرونة ستتنبئ تركيب الفريق والتعلم التنظيمي⁽¹⁾.

وعرض (Drucker, 1977) نظرة عضوية مستمدة من النظريات المعاصرة في النظر الى المنظمة كاستراتيجية تركز على تحديد نتائجها المستهدفة وآليات بلوغها، مؤكدا امكانية التعلم من فكرة (التركيب يتبع الاستراتيجية)، ووفقا للنظرة العضوية تستعين المنظمة بتركيبها لتحقيق اهدافها وغاياتها، ولكي يكون التركيب فعالا ينبغي ان ينطلق من الاهداف والإستراتيجية.

ويستطيع المديرون الاستراتيجيون تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والتركيب لبناء ميزة تنافسية من خلال النقاط الآتية:

1. تحديد الاستراتيجية في المستوى الوظيفي ومحاولة بلوغ التفوق بالكفاءة، والجودة، والابداع، واستجابة الزبون المؤثرة في التركيب والرقابة.
 2. فحص تأثير اسلوب اختيار الاستراتيجية على مستوى الاعمال في اختيار التركيب والرقابة عند تنفيذ الاستراتيجية.
 3. التركيز على تنفيذ الاستراتيجية العالمية، ومناقشة اسلوب تحقيق التوافق بين مختلف الاستراتيجيات العالمية مع تراكيب عالمية مختلفة.
 4. مراعاة المديرون الاستراتيجيون لمشكلة تنوع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة عند تفكيرهم بتصميم اشكال التركيب ونظم الرقابة.
- ويساعد استيعاب أسلوب تحقيق توافق الاستراتيجية والتركيب على تكوين منظمة ذات اداء عال. (2)

واستعرض بعض الباحثين رأي (Chandler, 1962) بصدد درجة تلاؤم الاستراتيجية تنوعاً، وتكاملاً، توسعاً ونمواً مع نوع التركيب الوظيفي والاقسام، وكان الاستنتاج ان اختلاف ذلك التلاؤم مسوغه اختلاف نوع الصناعة، وما ينبغي على مديري المنظمات التفكير به هو تطوير المنتجات وإحداث التغيير في التكنولوجيا استجابة لتطلعات المنظمة واهدافها الإستراتيجية⁽³⁾. بينما رفض عالم الاجتماع البريطاني (Child, 1972) مدخل الحتمية البيئية للتركيب التنظيمي، وافترض أنموذج الاختيار الاستراتيجي الذي يستند الى اسس سلوكية فضلاً عن مبادئ الرشد الاقتصادي، واعتقد (Child, 1972) أن التركيب نتيجة من العملية السياسية التي ترتبط بماسكي القوة التنظيمية، ووفقاً لانموذج الاختيار الاستراتيجي الذي طوره يتحدد تركيب المنظمة بنوع الائتلاف المهيمن للاستراتيجيين في الادارة العليا. ويقدم أنموذج الاختيار الاستراتيجي تفسيراً متعدد الاتجاهات: بيئية، وسياسية، وثقافية، واخلاقية، والتي كان لها دورها المميز في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بواسطة الائتلاف المهيمن، ثم اتجه لإحداث ربط ما بين نتائج تلك القرارات متمثلة بمزيج من استراتيجيات المنظمة (السوق المستهدف، وموارد رأس المال واستخداماته، والموارد البشرية، والتكنولوجيا وادارة الجودة الشاملة) مع تركيب المنظمة هندسة وتصميماً لضمان فاعلية المنظمة، وهذا ما يؤكد ان تركيب المنظمة يتبع مزيج استراتيجياتها.⁽⁴⁾

وبالارتكاز على منطق دورة حياة المنظمة يلاحظ ان هنالك تناغماً بين نوع الاستراتيجيات الشائعة والتركيب المفضل، وهي على التوالي في مرحلة الولادة (يتطلب التركيز في البيئة الملائمة هيمنة لغة الريادي)، والنمو (يحتاج التكاملان الافقي والعمودي التأكيد على لغة الادارة الوظيفية)، والنضج (يلزم كل من التركيز ومزيج التنوع التوجه نحو اللامركزية في مراكز

الاستثمار أو الربح) ، والتراجع (تستلزم استراتيجية الربح التي تتبع بالالتفاف تركيباً تداوياً) والموت (تتصرف التصفية أو الإفلاس إلى تقطيع اوصال التركيب).⁽⁵⁾ وأثير تصوراً يجمع بين التحليل الموقفي والتكيفي للعلاقة مسترشداً برأي (Chandler, 1962)، ومستوعباً دلالة استراتيجية المنظمة والاختيار الاستراتيجي مفهوماً ومتغيراً، وركّز التصور على فكرة الربط بين التركيب والاستراتيجية، والتركيب والاختيار الاستراتيجي تنوعاً ومستوى، إذ يقود انتقاء نمط استراتيجية المنظمة إلى انتقاء تركيب ملائم. وبنيت الفكرة الموقفية على أساس ادراك قادة المنظمات لأبعاد عوامل الموقف وتأثيرها في مسارات تلك العلاقة، فمثلاً تتبنى المنظمات ذات خيار (استراتيجية قيادة الكلفة) تركيباً لياً ووظيفياً ذي مستويات عالية من التخصص الوظيفي والمعيارية في العمليات، في حين تتطلب المنظمات التي تتبنى خيار (استراتيجية التمايز) تركيباً مصفوفياً أساسه الفريق يكون أقل لامركزية ورسمية، وهو أكثر تناسباً مع المتخصصين الفنيين بما يمكنهم من تنسيق أنشطة عملهم بدقة مع حاجات الزبون، فالاستجابة هنا ذات مظلة موقفية.⁽⁶⁾

ب- آراء فسرت ان تركيب المنظمة محدد للاستراتيجية:

تطرق (Hill & Jones, 2001) إلى التركيب وفق مدخل استراتيجي تكاملي، محلّين أسلوب توافق الاستراتيجية والتركيب في مستوى المنظمة والاعمال والوظيفي⁽⁷⁾، وتناولوا كذلك التركيب والاكساب، وعولمة التركيب، وتركيب شبكة الاعمال الالكترونية، والتركيب الداخلي للمشاريع المشتركة كأحد أوجه التحالفات الاستراتيجية، واهتما بالتركيب والاندماج.⁽⁸⁾ وضمن إطار مدخل التغيير المنظمي ثنائي الاهتمام بجوهره الاداري وجوهره الفني، برز تأكيد مفاده ان افضل تصميم تنظيمي للتغيير في التوجه الاستراتيجي هو الالي، وهو ما ينسجم مع مدخل جوهر الادارة، ويكون التصميم التنظيمي العضوي اكثر انسجاماً مع مدخل الجوهر الفني، علماً ان كلا المدخلين يجسدان فلسفة التغيير المنظمي⁽⁹⁾.

وأثير سؤالاً يتعلق بمدى تمكن التراكيب الهرمية التقليدية من صنع سلامة التفكير الاستراتيجي؟ يحصل ذلك عندما تقسم الأنشطة ببساطة، ويراعى تكرارية المهام، وكفاءة انجاز كمية كبيرة، فضلاً عن بلوغ منافع مهمة ذات علاقة باستثمار الخبرة الوظيفية وكفاءة الاستجابة لحاجات الزبون النمطية.

ج- آراء فسرت التأثير المتبادل بين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي:

لم يحسم الجدل حول فكرتين مفادهما (التركيب يتبع الاستراتيجية مقابل الاستراتيجية تتبع التركيب)، ويمكن دعم كلا الفكرتين عبر نتائج توصل لها الباحثون، منهم مثلاً:

1- التركيب يتبع الاستراتيجية (Mils & Snow, Chandler, Miller).

2- الاستراتيجية تتبع التركيب (Fredevskson, Hall & Saias).

فمن الزاوية المعيارية يتبع التركيب الاستراتيجية وفقا لما ذهب اليه (Burton & Obel) الاكثر عقلانية ومنطقية في التفسير، واما موقع افتراض التركيب يتبع الاستراتيجية في النظرية الموقفية فهو يؤلف محورا اساسيا فيها. وجسدت فاعلية علاقات الاستراتيجية والتركيب وفق فلسفة النظرية الموقفية على ان اختلاف نمط الاستراتيجية من مدافع ، ومحلل دون ابداع، ومحلل بابداع، ومنقب يتطلب اختلاف نمط التركيب من وظيفي، والوظيفي أو الاقسام، ومصفوفي وبسيط، وبيروقراطي لغرض محدد على التوالي.

وقدم كل من (Mintzberg & Quinn, 1996) رأيا يرحح فكرة الاعتمادية والتأثير المتبادل بين التركيب والاستراتيجية، فقد تظهر الضرورة احيانا اعادة تصميم التركيب عند تنفيذ استراتيجية جديدة، ولكن اختيار استراتيجية جديدة يتاثر جزئيا واحتماليا بالتركيب الموجود، وقد يُظهر الأنموذج التقليدي لصياغة الاستراتيجية قوة تركيب المنظمة وضعفه التي تعد مدخلات لتكوين الاستراتيجيات. ويقع ذلك ضمن اطار تاثير نقاط قوة المنظمة وضعفها بما تمتلكه من تركيب جزئيا أو كليا، فضلا عن ان التركيب يُعد احد العوامل التي ينبغي ان تهتم بها ادارة المنظمة في عملية الاستراتيجية، واذما ما استحضرنا ان المنظمة تتعامل مع بيئات مختلفة، فهذا يعني ضرورة مراعاة مناهج مختلفة في تفاعل الاستراتيجية والتركيب.⁽¹⁰⁾

وضمن فلسفة التغيير البيئي تتجه قيادة المنظمة نحو إحداث التغيير في استراتيجياتها وتغييرا آخر في تركيب المنظمة، أو باسبقيه مختلفة متبادلة التاثير تحت لغة اعتمادية الاستجابة على نوع التغيير البيئي. وتقدم نتائج البحوث دعما لافتراض ان التركيب يتبع الاستراتيجية بمعنى ان تغييرات البيئة تنعكس في تغييرات استراتيجية تقود إلى تغييرات تركيبية، في حين تبين نتائج بحوث اخرى دعما لافتراض ان تركيب المنظمة ينبغي ان يختلف باختلاف معطيات البيئة، والتي ستؤثر بدورها في استراتيجية المنظمة. فالاستنتاج العام يبدو ان المنظمات التي تتبع استراتيجيات مماثلة في صناعات مماثلة تتجه لتصميم تراكيب مماثلة.⁽¹¹⁾

(الصباغ والزعبي، 2002) في دراستهما الميدانية لعينة من المصارف الاردنية، إلى ان العلاقة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية استقطبت اهتماما متزايدا منذ ان ظهرت نتائج دراسة (Chandler, 1962) وما تلاها من دراسات تطبيقية في عدة بيئات مختلفة وضمن مناهج متباينة، الا انه ومهما اختلفت نتائج تلك الدراسات فانها جميعها تلتقي في توضيح الاهتمام بتاثير العلاقة بينهما على فاعلية المنظمات. وتبنت دراستهما فرضية تظهر دور الموائمة بين نمط تركيب المنظمة واستراتيجيات النمو.⁽¹²⁾ وكان من بين دروس البحث والتطبيق المشتقة من دراسة اجريت على (97) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في (Quebec، بكندا) بصدد الاستراتيجية وتركيب المنظمة، وجود اعتمادية متبادلة قوية، بمعنى ان الاستراتيجية تؤثر في

التركيب، وان التركيب يؤثر في الاستراتيجية، ويصح هذا في المنظمات كبيرة الحجم والاكثر ابداعا ونجاحا. (13)

وابرز بعض الباحثين دور تصميم المنظمة في تحديد ما يتبناه مديرو الادارة العليا من استراتيجية، وعموما فإن لاستراتيجيات المنظمة والاعمال تأثيرات في تصميم المنظمة. (14) وفحصت فكرة التغييرات في التركيب ومدى استجابتها للتغييرات في الاستراتيجيات من وقت لآخر، وهو امر متصل بمدى استقرارية البيئة وتغيرها وما يواكب تلك التغييرات من مشكلات تحتاج إلى البحث عن فرص جديدة لحلها وتحقيق ميزات تنافسية. ولقد شهد عالم الاعمال في عقود خلت تغييرات جذرية الزمت قيادة الشركات بمواجهتها وبحثها، والتفكير بإجراء تغييرات جوهرية في الاستراتيجية والتركيب وادارة العمليات تكيفا مع طلبات المنافسة الجديدة، واستطاعت بعض الشركات تجاوز منهجها التقليدي كليا لاشكال المنظمة وتغييرها نحو استراتيجيات الشبكة وتركيب الشبكة (شبكة الاعمال والتجارة الالكترونية)، وتحركت اخرى نحو دخول الفضاء الالكتروني الافتراضي (Cyberspace)، واعادت بعض الشركات تنظيمها وغيّرت استراتيجياتها استجابة للتوسع في التغييرات بقواعد التجارة الالكترونية، وتطلبت التغييرات المتسارعة في عولمة المنافسة والتكنولوجيا قيادة للسرعة الفائقة لحالات التلاؤم واعادة التلاؤم بين الاستراتيجية والتركيب في العقد اللاحق من القرن الحادي والعشرين. (15)

مناقشة الآراء المفسرة

انطلق الحوار لأغلب الآراء من الاسهام الفكري لـ (Chandler, 1962) موظفين افتراضه الشهير (ان التركيب التنظيمي يتبع الاستراتيجية). وقد بناه على نتائج تحليل اعمال عينة من الشركات الصناعية الامريكية مستفيدا من تجاربها في التفكير والتعلم والبناء والتطوير في مجال الاستراتيجية والتركيب لتلك الشركات، ومعتمدا المنهج التاريخي التتابعي في التحليل، الامر الذي قاده إلى استنتاج يؤكد صحة افتراضه، فالفكرة تنتمي في جوهرها إلى فلسفة النظرية الموقفية كونها تركز على فكرة التلاؤم ما بين الاستراتيجية وبيئة الاعمال من جهة والاستراتيجية نمو وتكاملا مع تركيب الشركات من جهة ثانية، ومعطيا اولوية لسمة التغيير البيئي وضرورة ادراك قيادة الشركات لمستواه، ومن ثم اختيار الاستجابة الاستراتيجية الملائمة لذلك المستوى. وقد خضعت هذه الفكرة للاختبار والتحقق والتحليل النظري والتطبيقي طوال ما تبقى من عقود من القرن العشرين، وكانت محصلة هذا الجدل الفكري ظهور آراء داعمة سائدة للتوجه نفسه والافتراض ذاته، وبروز آراء اخرى مخالفة في التوجه والافتراض، وسعت نخبة ثالثة من الآراء الى تحقيق التكامل بين النقيضين مستفيدة من لغة الاعتمادية والتاثير المتبادل بين الاستراتيجية والتركيب، وجامعة بين التفسير الموقفي وما تلاه من تفسيرات. وقد اتسعت نوافذ التحليل لتشمل عددا من النماذج الريادية في الفكر الاستراتيجي في ادارة الاعمال امثال نموذج (Child,

1972) وأنموذج (Miles & Snow, 1978) وأنموذج (Porter, 1980) ، مسخرين حالة التنوع في الاثارة للعوامل المحددة لآلية ذلك التأثير، ومؤكدين ان تنوع الخيارات الاستراتيجية يتطلب تنوعا في انماط التركيب التنظيمي.

وامتد الأمر إلى ظواهر استراتيجية اخرى، امثال التغيير الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي ، والاهداف الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي في محاولة لتوسيع دائرة التأثير والاستجابة للتركيب التنظيمي مركزين على دور التركيب التنظيمي الفاعل في بلوغ اداء متفوق. ولعل تنوع الخيارات الاستراتيجية كان سببا وراء تنوع اشكال التركيب التنظيمي من وظيفي إلى مصفوفي، ومن آلي إلى عضوي، ويُعد مثلا اخرًا يقدم برهانا على موثوقية التأثير والاستجابة، ويكون التفاعل المتبادل ضمن علم المنظمة مبررا تحت مظلة تصميم المنظمة، فهما جزء منه تحكمهما فلسفة هندسته وتغييره.

والزم التغيير المتسارع في عالم الاعمال الدولي والعالمي ومواكبة نشوء وتطور شركات عملاقة متعددة الجنسيات عابرة القارات تعمل في فضاءات معرفية وثقافية مختلفة التفكير مرة اخرى بإحياء جدلية فكرة تبعية تركيب تلك الشركات لاستراتيجياتها ذات الطابع الالكتروني والرقمي. ولكن يبقى التساؤل قائما بصدد امكانية حسم الجدل الفكري لجوهر الاستراتيجية والتركيب، ورغم ان الاتجاه المهمين ومع تنوع ابعادهما هو تبني النظرة الشمولية التكاملية بينهما، إلا ان هذه النظرة قد تستفيد من فلسفة مداخل فكرية ذات توجهات استراتيجية، ومعرفية، وسياسية، وثقافية، وتكيفية القصد منها تهيئة نظرة متعددة الابعاد ومتداخلة التصورات والتحليلات لآلية التأثير المتحقق والمتوقع.

المبحث الثالث

التحليل العملي للفكرة

يرتكز تحليل جدلية علاقة استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي على صياغة فرضيات الدراسة وتعريف ادوات القياس ومعالجة البيانات بهدف الاستدلال بالنتائج على العلاقات والاختلاف فيما بينهما، وعلى النحو الآتي:

أ- الفرضيات:

استرشادا بابعاد المعضلة الفكرية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى:

ترتبط استراتيجية المنظمة بعلاقة معنوية مع التركيب التنظيمي، ويشتمل منها ثلاث فرضيات فرعية، وهي:

- 1- ترتبط استراتيجية النمو بعلاقة معنوية مع التركيب التنظيمي.
- 2- ترتبط استراتيجية الاستقرار بعلاقة معنوية مع التركيب التنظيمي.
- 3- ترتبط استراتيجية الانكماش بعلاقة معنوية مع التركيب التنظيمي.

الفرضية الثانية:

يتطلب التغيير في استراتيجية المنظمة تغييرا في التركيب التنظيمي، ويشتمل منها ثلاث فرضيات فرعية، وهي:

- 4- ان التغيير في استراتيجية النمو يتبعه تغيير في التركيب التنظيمي.
- 5- ان التغيير في استراتيجية الاستقرار يتبعه تغيير في التركيب التنظيمي.
- 6- ان التغيير في استراتيجية الانكماش يتبعه تغيير في التركيب التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

يتطلب التغيير في التركيب التنظيمي تغييرا في استراتيجية المنظمة، ويشتمل منها ثلاث فرضيات فرعية، وهي:

- 7- ان تغيير التركيب التنظيمي يتبعه تغيير في استراتيجية النمو.
- 8- ان تغيير التركيب التنظيمي يتبعه تغيير في استراتيجية الاستقرار.
- 9- ان تغيير التركيب التنظيمي يتبعه تغيير في استراتيجية الانكماش.

الفرضية الرابعة:

يختلف مستوى ادراك المديرين لكل من استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي باختلاف نوع المنظمة.

ب- ادوات القياس ومعالجة البيانات:

اولا: ادوات القياس:

ادوات ادراكية ذات اجابة رتبية خماسية المستوى تساعد في معرفة قدرة المديرين على تحديد مدى الاتفاق أو اللاتفاق مع عبارات مقياسي استراتيجية المنظمة⁽¹⁶⁾ والتركيب التنظيمي⁽¹⁷⁾ (يراجع الملحق/ إستبانة الدراسة)، ويمكن وصفها بالجدول (1) . وستعتمد ارقام العبارات (1,2,.....,15) لوصف وتفسير إبعاد التركيب التنظيمي وارقام العبارات (16,17,.....,27) لوصف وتفسير إستراتيجيات المنظمة في النمو والاستقرار والانكماش على التوالي وعلى وفق شدة استجابة المديرين عينة الدراسة .

الجدول (1)

مقاييس إستراتيجية المنظمة والتركيبة التنظيمي

رقم العبارة	إستراتيجية المنظمة	ت	رقم العبارة	التركيبة التنظيمي	ت
	إستراتيجية النمو	1	1	توزيع الوظائف	1
16	• الابتكار		2	العمل الجماعي	2
17	• التركيز		3	تقرير أدوار العمل	3
18	• اختراق السوق		4	وضوح حدود الدور	4
19	• تطوير المنتج		5	وضوح الهرمية	5
20	• تطوير السوق		6	تأثير القائد	6
21	• التنوع المترابط		7	إتجاه الإتصالات	7
22	• التنوع غير المترابط		8	إمتلاك المعلومات والمهارات والقابليات	8
	إستراتيجية الإستقرار	2	9	الإلتزام الوظيفي	9
23	• الثبات		10	الإلتزام بحاضر المنظمة	10
24	• مواصلة العمل بحذر		11	الدور في التخطيط	11
	إستراتيجية الإنكماش	3	12	الإتفاق مع القرارات	12
25	• الإنقاف		13	حرية إنتقاد الآخرين	13
26	• التجريد		14	حجم الإتصالات	14
27	• التخفيض		15	محتوى الإتصالات	15

ثانيا: ادوات معالجة البيانات:

تمت معالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة بعد تبويبها وجدولتها ، بالادوات الاتية:

1- الوسط الحسابي الموزون لمعرفة مستوى استجابة المديرين عينة الدراسة لاستراتيجية المنظمة والتركيبة التنظيمي.

2- الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت قيم الاستجابة عن قيمة الوسط الحسابي.

3- معامل ارتباط الرتب Spearman ρ (rs).

4- اختبار Kruskal-Wallis (H) لقياس فروق التركيبة التنظيمي بدلالة الاستراتيجية وبالعكس. وكذلك قياس الفروق بين مجموعات المنظمات المبحوثة لكل من الاستراتيجية والتركيبة التنظيمي.

5- اختبار Mann-Whitney (U) لقياس الفروق بين كل مجموعتين من المنظمات المبحوثة بصدد استراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش ومتغيرات التركيبة التنظيمي التي اظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis (H) فروقا ذات مستوى معنوي.

6- اعتمد مستوى معنوي $p \leq 0.01$ ليرمز له بعلامة (**)، ومستوى معنوي $p \leq 0.05$ ليرمز له بعلامة (*). ومن طرفين.

واستخرجت نتائج المعالجة باستخدام برنامجي Minitab و SPSS الاحصائيين.

ج- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الادارة العليا في منظمات حكومية وخاصة تعمل في عمان. تضمنت العينة (124) مديرا، وهي عينة عشوائية بسيطة، يعمل منهم (34) مديرا في منظمات حكومية و (31) مديرا في منظمات صناعية و (23) مديرا في منظمات خدمية و (21) مديرا في

منظمات مالية ومصرفية و(15) مديرا في منظمات تجارية، ويهيئ التنوع فرصة المقارنة بين استراتيجيات المنظمات وتراكيبها التنظيمية ويساعد في امكانية دعم وتعميم النتائج نظريا وعمليا، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانة على المديرين مدة (3) ثلاثة اشهر من عام 2006. وتم توزيع الإستبانة عن طريق الزيارة الميدانية للمديرين عينة الدراسة ويظهر الجدول (2) عرضا مفصلا لخصائص المديرين في مختلف المنظمات من حيث فئات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، ومدة العمل بالمنظمة والموقع الاداري الحالي.

الجدول (2) خصائص المديرين وفق منظماتهم (ن=124)

فئات العمر	30 سنة فأقل		40-31		50-41		60-51		أكثر من 60		المجموع		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
المنظمات													
حكومية	4	12	15	44	13	38	2	6	-	-	34	100	
صناعية	8	26	16	52	6	19	-	-	1	3	31	100	
خدمية	3	13	11	48	7	31	1	4	1	4	23	100	
مالية ومصرفية	3	14	11	52	6	29	1	5	-	-	21	100	
تجارية	7	47	7	47	1	6	-	-	-	-	15	100	
المجموع	25	20	60	48	33	27	4	3	2	2	124	100	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المجموع		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
حكومية	-	-	2	6	28	82	3	9	1	3	34	100	
صناعية	-	-	5	16	21	68	4	13	1	3	31	100	
خدمية	1	4	5	22	14	61	3	13	-	-	23	100	
مصرفية وتأمينية	-	-	7	33	14	67	-	-	-	-	21	100	
تجارية	1	7	5	33	8	53	1	7	-	-	15	100	
المجموع	2	2	24	19	85	69	11	8	2	2	124	100	
الخبرة الوظيفية	6 سنوات فأقل		7-12		13-18		19-24		25-30		أكثر من 30 سنة		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
حكومية	4	12	7	21	12	35	9	26	1	3	3	34	100
صناعية	7	23	11	35	7	23	4	13	1	3	3	31	100
خدمية	3	13	6	26	6	26	5	22	3	13	-	23	100
مالية ومصرفية	2	10	12	57	2	10	4	18	1	5	-	21	100
تجارية	5	33	6	40	3	20	1	7	-	-	-	15	100
المجموع	21	17	42	34	30	24	23	18	6	5	2	124	100
مدة العمل بالمنظمة	6 سنوات فأقل		7-12		13-18		19-24		25-30		أكثر من 30 سنة		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
حكومية	8	24	14	41	10	29	2	6	-	-	-	34	100
صناعية	10	33	15	48	5	16	1	3	-	-	-	31	100
خدمية	7	30	6	26	2	9	5	22	3	13	-	23	100
مالية ومصرفية	10	47	8	38	1	5	2	10	-	-	-	21	100
تجارية	6	40	6	40	3	20	-	-	-	-	-	15	100
المجموع	41	33	49	40	21	17	10	8	3	2	-	124	100
مدة العمل بالموقع الإداري	6 سنوات فأقل		7-12		13-18		19-24		25-30		أكثر من 30 سنة		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
حكومية	29	85	4	12	1	3	-	-	-	-	-	34	100
صناعية	21	68	8	26	2	6	-	-	-	-	-	31	100

100	23	-	-	13	3	9	2	4	1	13	3	61	14	خدمية
100	21	-	-	-	-	5	1	-	-	14	3	81	17	مصرفية وتأمينية
100	15	-	-	-	-	-	-	7	1	33	5	60	9	تجارية
100	124	-	-	2	3	2	3	4	5	19	23	73	90	المجموع

استجابة المديرين:

يمكن معرفة مستوى استجابة المديرين من خلال تبويب اختياراتهم على وفق درجات المقياس (اتفق تماماً، اتفق...) واستخراج نسبة تركيزها لتصف بدالاتها شدة الاستجابة. واعتمد ذلك اساساً لاحتساب قيم الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لتلك الاستجابات المبينة في الجدول (3):

جدول (3) شدة إستجابة المديرين وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من التركيب

التنظيمي وإستراتيجية المنظمة (ن=124)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا أتفق مطلقاً 1		لا أتفق 2		غير متأكد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		العبارة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.728	4.38	0.01	1	0.02	3	0.02	3	0.47	58	0.48	59	1
0.656	4.53	0.00	0	0.02	2	0.04	5	0.34	42	0.60	75	2
1.118	3.60	0.02	2	0.23	29	0.10	13	0.43	53	0.22	27	3
0.958	4.02	0.02	2	0.07	9	0.13	16	0.44	54	0.35	43	4
0.811	4.10	0.02	2	0.02	2	0.14	17	0.52	64	0.31	39	5
0.887	4.14	0.02	2	0.05	6	0.09	11	0.48	59	0.37	46	6
1.212	2.81	0.10	13	0.41	51	0.16	20	0.21	26	0.11	14	7
0.979	4.02	0.02	2	0.06	8	0.18	22	0.37	46	0.37	46	8
0.805	4.40	0.01	1	0.02	3	0.08	10	0.34	42	0.55	68	9
1.082	3.81	0.05	6	0.07	9	0.21	26	0.35	44	0.31	39	10
1.052	3.77	0.03	4	0.10	13	0.19	23	0.42	52	0.26	32	11
1.123	3.38	0.07	9	0.14	17	0.28	35	0.35	44	0.15	19	12
1.048	3.62	0.02	3	0.13	16	0.27	34	0.35	43	0.23	28	13
0.96	3.67	0.01	1	0.16	20	0.15	18	0.52	65	0.16	20	14
0.758	4.44	0.02	2	0.00	0	0.06	8	0.36	45	0.56	69	15
1.228	3.29	0.07	9	0.23	28	0.24	30	0.26	32	0.20	25	16
1.129	3.36	0.06	7	0.19	24	0.23	29	0.36	45	0.15	19	17
1.108	3.63	0.03	4	0.15	18	0.23	29	0.34	42	0.25	31	18
1.065	4.06	0.03	4	0.08	10	0.10	12	0.37	46	0.42	52	19
1.066	4.03	0.02	2	0.12	15	0.09	11	0.36	45	0.41	51	20
1.077	3.94	0.03	4	0.08	10	0.17	21	0.35	43	0.37	46	21
1.193	3.38	0.06	8	0.20	25	0.22	27	0.32	40	0.19	24	22
1.277	2.81	0.16	20	0.31	38	0.22	27	0.19	23	0.13	16	23
1.129	3.64	0.03	4	0.17	21	0.18	22	0.37	46	0.25	31	24
1.101	3.49	0.05	6	0.15	18	0.26	32	0.36	45	0.19	23	25
1.24	3.44	0.07	9	0.19	24	0.19	24	0.31	38	0.23	29	26
1.227	3.28	0.06	8	0.26	32	0.20	25	0.28	35	0.19	24	27

اذ يشير رقم العبارة الى ابعاد التركيب التنظيمي، وإستراتيجيات المنظمة بينما توضح حالات

الاتفاق ولا اتفاق الى درجة شدة استجابة المديرين لتلك الأبعاد والإستراتيجيات .

ومن ثم فان النتائج توضح الآتي:

أ- إستراتيجية المنظمة:

1. تتركز شدة الاستجابة بدرجة اعلى بين المراتب (4 و 5 و 3) ويعني هذا زيادة وعي

المديرين بإستراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش بصورة عامة.

2. اعطى المديرين مستوى اهتمام فوق المتوسط لاستراتيجيات النمو (الابتكار، والتركيز، واختراق السوق والتنويع غير المترابط) واهتمام عالٍ لاستراتيجيات تطوير المنتج، وتطوير السوق، والتنويع المترابط.
3. سجلت آراء المديرين اهتماماً باستراتيجية الاستقرار (مواصلة العمل بحذر) اعلى نسبيا من استراتيجية الثبات.
4. تقارب في درجة اهتمام المديرين باستراتيجيات الانكماش (الالتفاف، التجريد والتخفيض).

ب- التركيب التنظيمي:

1. تتركز شدة الاستجابة بدرجة اعلى في المرتبتين (4 و 5) ويعني هذا زيادة ميل المديرين نحو التركيب العضوي لمنظمتهم.
2. اكدت آراء المديرين على الدور المميز لمتغيرات (توزيع الوظائف، والعمل الجماعي، ووضوح حدود الدور، ووضوح الهرمية، وتأثير القائد، وامتلاك المعلومات والمهارات والقابليات، والالتزام بحاضر المنظمة، والدور في التخطيط) في تمكين التركيب التنظيمي بمقدار عال من المرونة والتغيير.
3. اتجهت آراء المديرين نحو ابراز محدودية مساهمة باقي متغيرات التركيب التنظيمي بدرجة عضويته، وهو ما يدل ضمناً على ترجيح تلك المتغيرات النظرة الالية لتركيب المنظمات.

الاستدلال بالعلاقات:

بهدف الاستدلال بالعلاقات بين استراتيجيات المنظمة ومتغيرات التركيب التنظيمي التي حددتها الفرضية الاولى والفرضيات (1، 2، 3) تم استخراج قيم معامل ارتباط الرتب (Spearman(rs) والظاهرة في الجدول (4):

الجدول (4)

مصفوفة معاملات إرتباط Spearman بين إستراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي (ن=124)

27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	الإستراتيجية التركيب
0.04-	0.01	0.11	0.16	0.05	0.02	0.03	0.04-	0.01-	0.06-	0.03	0.08	1
0.05-	0.01-	0.14-	0.06-	** 0.29	0.19-*	0.07	0.09	0.16	0.07-	0.10-	0.19-*	2
0.07	0.14	0.28**	0.13	0.04	0.23*	0.17	0.02	0.05	0.17	0.20*	0.16	3
0.10-	0.07	0.02-	0.09-	0.12	0.15	0.07-	0.06-	0.02	0.07-	0.14-	0.15	4
0.07	0.04-	0.13	0.23*	0.01-	0.27**	0.25**	** 0.23	0.23*	0.17	0.11	0.24**	5
0.17	0.14	0.14	0.22*	0.01-	0.18*	0.25**	0.19*	** 0.26	0.07	0.15	0.23**	6
0.05	0.20*	0.12	0.13	0.17	0.35**	0.14	0.08	0.16	**	**	0.19*	7

									0.26	0.29			
0.17-	0.01	0.01	0.04-	0.07	0.09	0.04-	0.09	0.08	0.05	0.06	0.10	8	
0.02-	0.09	0.01	0.17	0.15-	0.07	0.24**	**	0.26	0.31	0.31	0.11	9	
0.17	0.06	0.20*	0.20*	0.02	0.15	0.21*	0.18	0.15	0.22*	0.21*	0.14	10	
0.15	0.12	0.13	0.14	0.05	0.21*	0.29**	0.17	**	0.16	0.19*	0.23**	11	
0.07-	0.03	0.00	0.08	0.04-	0.04	0.17	0.05-	0.03	0.06	0.16	0.10	12	
0.16-	0.01	0.17	0.04	0.01	0.32**	0.20*	0.09	0.03	0.16	0.23*	0.26**	13	
0.16	0.11	0.27**	0.13	0.06	0.13	0.39**	**	0.23*	0.04	0.21*	0.17	14	
0.13	0.06	0.04-	0.03	0.04-	0.05-	0.18*	0.21*	**	0.33	0.11	0.08	0.01-	15

* مستوى معنوية $P < 0.05$

** مستوى معنوية $P < 0.01$

وتكشف النتائج ما يأتي:

أ- علاقات استراتيجيات النمو والتركيب التنظيمي:

1. تراوح عدد العلاقات المعنوية بمستوى ثقة ($p \leq 0.01$) بين (1-5) ايجابية الاتجاه، بمعنى ان ارتفاع مستوى اهتمام المديرين باستراتيجيات النمو يصاحبه اهتمام متكافئ في المستوى بمتغيرات التركيب التنظيمي.
 2. تراوح عدد العلاقات المعنوية بمستوى ثقة ($p \leq 0.05$) بين (1-5) ايجابية الاتجاه بصورة عامة واخرى سلبية محدودة.
 3. غياب العلاقات المعنوية بين عدد من استراتيجيات النمو وبعض متغيرات التركيب التنظيمي خاصة توزيع الوظائف، ووضوح حدود الدور، وامتلاك المعلومات والمهارات والقابليات، والاتفاق مع القرارات بصورة كلية.
- يستنتج مما تقدم وجود قبول نسبي لمضمون الفرضية (1).

ب- علاقات استراتيجيات الاستقرار والتركيب التنظيمي:

1. وجود علاقة معنوية سلبية بين استراتيجية الثبات والعمل الجماعي.
2. وجود علاقة معنوية ايجابية بين استراتيجية مواصلة العمل بحذر مع وضوح الهرمية وتأثير القائد، والالتزام بحاضر المنظمة.
3. غياب العلاقات المعنوية بين استراتيجيات الاستقرار وباقي متغيرات التركيب التنظيمي.

يستدل من ذلك رفض مضمون الفرضية (2).

ج- علاقات استراتيجيات الانكماش والتركيب التنظيمي:

1. ارتباط استراتيجية الالتفاف بعلاقات معنوية ايجابية مع تقرير ادوار العمل، والدور في التخطيط، وحجم الاتصالات متباينة في مستوى الثقة.
2. ارتباط استراتيجية التجريد بعلاقة معنوية ايجابية مع اتجاه الاتصالات.
3. غياب العلاقات المعنوية بين استراتيجية التخفيض والتركيب التنظيمي.

يستقر من ذلك رفض مضمون الفرضية (3).

فالنائج في مقصدها برهنت قبولاً جزئياً لآلية العلاقة بين استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي خاصة ما يتعلق باستراتيجيات النمو وغيابها المطلق والمحدود في استراتيجيات الاستقرار والانكماش، ومن ثم فالاستدلال يقود إلى قبول نسبي لمضمون الفرضية الأولى.

الاستدلال بالاختلاف:

يقصد التحقق من جدلية استجابة التركيب التنظيمي للتغير في استراتيجية المنظمة واستجابة استراتيجية المنظمة للتغير في التركيب التنظيمي التي رسمتها الفرضيتين الثانية والثالثة وفرضياتهما الفرعية، تم استخراج قيم اختبار الفروق Kruskal-Wallis (H)، المبينة نتائجها في الجدولين (5، 6)، وتؤشر النتائج ما يأتي:

أ- اختلاف التركيب التنظيمي بدلالة استراتيجية المنظمة:

يتعلق الأمر بمدى استجابة التركيب التنظيمي لحالة التغير في استراتيجية المنظمة وعلى النحو الآتي:

1. الاستجابة للتغير في استراتيجيات النمو: حيث تراوح مدى الاستجابة بين (1-5) وبمستوى معنوي وقع بين ($p \leq 0.01$ و $p \leq 0.05$)، وهيمنت حالة الاستجابة المنفردة والمزدوجة لمتغيرات التركيب التنظيمي على الاستجابة الثلاثية والرابعة والخامسة. بينما غابت الاستجابة لتوزيع الوظائف ووضوح حدود الدور للتغير في استراتيجيات النمو. يستدل من ذلك محدودية استجابة التركيب التنظيمي للتغير في استراتيجيات النمو، مما يعني رفض مضمون الفرضية (4).
2. الاستجابة للتغير في استراتيجيات الاستقرار: برزت استجابة العمل الجماعي للتغير في استراتيجية الثبات، واستجابة توزيع الوظائف، ووضوح الهرمية، واتجاه الاتصالات للتغير في استراتيجية مواصلة العمل بحذر حصرًا. ويعني هذا محدودية الاستجابة، مما يقود إلى رفض مضمون الفرضية (5).
3. الاستجابة للتغير في استراتيجيات الانكماش: استجابت متغيرات (تقرير ادوار العمل، وحرية انتقاد الآخرين، وحجم الاتصالات) للتغير في استراتيجية الالتفاف، ومتغير تقرير ادوار العمل للتغير في استراتيجية التجريد، ومتغير الدور في التخطيط للتغير في استراتيجية التخفيض. في حين غابت الاستجابة في باقي متغيرات التركيب التنظيمي لحالات التغير في استراتيجيات الانكماش. يستقر من ذلك رفض مضمون الفرضية (6).

تبرهن النتائج أنفة الذكر محدودية استجابة التركيب التنظيمي إلى حالات التغير في استراتيجيات المنظمة ومكوناتها، وهذا لا ينسجم مع مضمون الفرضية الثانية، بمعنى ان اغلب التغيرات في التركيب التنظيمي لا يكون سببها التغير في استراتيجية المنظمة.

ب- اختلاف استراتيجية المنظمة بدلالة التركيب التنظيمي:

يتركز الهدف بخصوص التثبت من مدى استجابة استراتيجية المنظمة لحالات التغير في التركيب التنظيمي وعلى النحو الآتي:

1. استجابة استراتيجيات النمو: تراوحت عدد استجابات استراتيجيات النمو للتغير في التركيب التنظيمي بين (1-6) وبمستويين معنويين مختلفين. هيمنت الاستجابة الثلاثية والرابعة على الاستجابة المنفردة والثنائية والخماسية. لكن ما يؤشر على ذلك قوة استجابة استراتيجيات التنوع غير المترابط، والتركيز، وتطوير المنتج بالموازنة مع استجابة الاستراتيجيات الأخرى. تؤثر النتائج ان التغير في الالتزام بحاضر المنظمة، والتغير في الدور في التخطيط والتغير في حجم الاتصالات كان سببا في احداث التغير في مدى استجابة استراتيجيات النمو، واحتل عدد من التغيرات في متغيرات التركيب التنظيمي مرتبة متدرجة إلى حد ما.

يستدل من ذلك وجود قبول جزئي لمضمون الفرضية (7).

2. استجابة استراتيجيات الاستقرار: اظهرت استراتيجية الثبات استجابة لحالات التغير في ستة متغيرات للتركيب التنظيمي وبمستويين معنويين، بينما اظهرت استراتيجية مواصلة العمل بحذر استجابة معنوية واحدة.

يستدل منه وجود قبول جزئي لمضمون الفرضية (8).

3. استجابة استراتيجيات الانكماش: ابرزت استراتيجية الالتفاف استجابة لحالات التغير في ستة متغيرات للتركيب التنظيمي وبمستويين معنويين متكافئين، واستجابتين من قبل استراتيجية التجريد واستجابة واحدة من استراتيجية التخفيض.

يستدل منه وجود قبول محدود نسبيا لمضمون الفرضية (9).

ويبدو من مراجعة النتائج أنفة الذكر امكانية القول ان عدداً من التغيرات في استراتيجية المنظمة كانت في محصلتها استجابة لحالات التغير في التركيب التنظيمي. وهو ما يقود إلى قبول مضمون الفرضية الثالثة بصورة جزئية.

ج- اختلاف استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي بدلالة نوع المنظمة:

تتعلق الفكرة ببرهنة حالات الاختلاف والتماثل بمستوى ادراك مديري المجموعات الخمسة من المنظمات. يُعد اختبار Kruskal-Walls (H) الاسلوب الاحصائي غير المعلمي الأكثر انتشارا للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وبعد استخراج قيمة معامل الاختبار تتم موازنتها

مع جداول توزيع (مربع كاي)، حينما يكون عدد المعاينات يزيد على خمسة في العينة الواحدة وبدرجة حرية (عدد العينات-1)، وترفض الفرضية التي تقول بوجود فروق بين عينات البحث اذا كانت القيمة المحسوبة اقل أو تساوي القيمة الجدولية.

الجدول (5) إختبار الفروق - التركيب بدلالة الإستراتيجية (ن=124)
Kruskal-Wallis Test

متغيرات الإستراتيجية												
27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	
3.29	8.05	2.82	10.77*	3.36	0.59	7.32	1.54	2.21	2.51	7.69	3.02	1
1.16	1.14	3.06	3.22	13.91**	7.26	2.86	7.15	6.16	4.44	4.21	11.91*	2
4.83	10.47*	16.39**	6.12	3.01	14.55**	8.12	11.28*	2.20	7.85	9.91*	7.10	3
5.34	5.19	6.02	5.07	3.94	6.42	1.83	2.16	5.07	3.17	6.87	5.85	4
5.21	5.63	6.66	13.12*	8.02	16.66**	8.12	7.44	7.54	6.70	4.72	8.66	5
7.55	6.03	2.90	8.06	1.43	6.46	8.49	6.19	14.92**	3.57	10.20*	11.68**	6
0.72	8.88	2.46	12.91*	6.04	18.04**	3.29	7.66	3.63	9.08	17.32**	7.61	7
3.68	0.67	5.94	1.94	1.40	2.90	2.07	5.20	4.61	5.16	0.61	4.31	8
3.94	7.31	6.74	4.70	4.90	5.03	12.93*	10.87*	13.21*	14.72**	2.85	13.13*	9
6.18	6.52	6.75	9.52*	5.36	7.16	7.78	16.06	6.29	9.35	8.80	3.35	10
14.21**	8.21	4.80	3.75	7.79	8.70	13.83	5.45	14.08**	4.84	10.58*	8.52	11
0.89	1.08	3.34	2.47	1.03	2.07	6.80	4.05	3.23	2.79	8.06	6.15	12
4.66	0.62	10.04*	3.03	6.48	13.01*	9.61	6.35	0.92	3.74	6.86	11.80*	13
8.38	7.58	12.15*	4.73	9.23	7.93	22.86**	13.49**	6.91	1.57	9.03	8.58	14
4.12	2.84	0.49	4.14	3.14	13.74**	6.03	10.08*	19.77**	3.17	6.90	1.19	15

* مستوى معنوية $P < 0.05$

** مستوى معنوية $P < 0.01$

(

وحيثما نستنتج أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين العينات يكون من المناسب استخدام اختبار Mann-Whitney (U) للفروق بين عينتين مستقلتين، وبعد استخراج قيمة معامل الاختبار تتم موازنتها بالقيمة الجدولية، وترفض الفرضية التي تقول بوجود فروق بين العينتين إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي أو أكبر من القيمة الجدولية لمعاملات اختبار Mann-Whitney (U)، وتظهر قيم (H) في الجدول (7) النتائج الآتية :

1. اختلاف إستراتيجية المنظمة بدلالة نوع المنظمة :

يختلف مستوى ادراك مدراء المنظمات لجميع إستراتيجيات النمو ما عدا إستراتيجية التركيز، ويختلف كذلك في إستراتيجيات الثبات والالتفاف في حين اظهرت النتائج تماثل في باقي الاستراتيجيات.

شجعت حالات الاختلاف التحري عن مصدرها بين كل منظمين بصورة مستقلة، فكانت النتائج لقيم (U) المبينة في الجدول (8) الآتي :

أولاً : محدودية حالات اختلاف إستراتيجيات النمو بين المنظمات اذ تراوح عدد قيم (U) ذات مستوى معنوي ($P < 0.01$ و $P < 0.05$) بين (3-5) . ويعني هذا ضمناً هيمنة حالات التماثل بين المنظمات في محفظة إستراتيجية النمو .

ثانياً : بروز عدد متكافئ من حالات الاختلاف في إستراتيجيات الثبات والالتفاف بين مجاميع منظمات متباينة وواحدة متشابهة وبمستوى معنوي متفاوت .

2. اختلاف التركيب التنظيمي بدلالة نوع المنظمة :

يختلف مستوى ادراك مدراء المنظمات لمتغيرات (العمل الجماعي، وتقرير أدوار العمل، ووضوح الهرمية، وتأثير القائد واتجاه الاتصالات)، بينما برز تماثل في مستوى ادراكهم لباقي متغيرات التركيب التنظيمي .

يمكن التحري عن مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالمتغيرات الخمسة من خلال المقارنة بين آراء مدراء كل منظمين بصورة مستقلة . حيث دلت النتائج لقيم (U) المبينة في الجدول (8) الآتي :

أولاً : محدودية حالات اختلاف متغيرات التركيب التنظيمي بين المنظمات اذ تراوح عددها بين (2-4)، وهو أمر يرجح حالات التماثل الى حد ما .

ثانياً : وقوع حالات الاختلاف تحت مستويين معنويين ($P < 0.01$ و $P < 0.05$) لمتغيرات التركيب التنظيمي، باستثناء حالي الاختلاف لمتغير وضوح الهرمية كان بمستوى معنوي واحد ($P < 0.05$) .

يستدل من تحليل النتائج تلك وجود قبولاً نسبياً لمضمون الفرضية الرابعة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة وقبولاً جزئياً فيما يتصل بالتركيب التنظيمي .

وحيثما نستنتج أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين العينات يكون من المناسب استخدام اختبار Mann-Whitney (U) للفروق بين عينتين مستقلتين، وبعد استخراج قيمة معامل الاختبار تتم موازنتها بالقيمة الجدولية، وترفض الفرضية التي تقول بوجود فروق بين العينتين إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي أو أكبر من القيمة الجدولية لمعاملات اختبار Mann-Whitney (U)، وتظهر قيم (H) في الجدول (7) النتائج الآتية :

3. اختلاف إستراتيجية المنظمة بدلالة نوع المنظمة :

يختلف مستوى ادراك مدراء المنظمات لجميع إستراتيجيات النمو ما عدا إستراتيجية التركيز، ويختلف كذلك في إستراتيجيتي الثبات والالتفاف في حين اظهرت النتائج تماثل في باقي الاستراتيجيات.

شجعت حالات الاختلاف التحري عن مصدرها بين كل منظمين بصورة مستقلة، فكانت النتائج لقيم (U) المبينة في الجدول (8) الآتي :

اولاً : محدودية حالات اختلاف إستراتيجيات النمو بين المنظمات اذ تراوح عدد قيم (U) ذات مستوى معنوي ($P < 0.01$ و $P < 0.05$) بين (3-5) . ويعني هذا ضمناً هيمنة حالات التماثل بين المنظمات في محفظة إستراتيجية النمو .

ثانياً : بروز عدد متكافئ من حالات الاختلاف في إستراتيجيتي الثبات والالتفاف بين مجاميع منظمات متباينة وواحدة متشابهة وبمستوى معنوي متفاوت .

4. اختلاف التركيب التنظيمي بدلالة نوع المنظمة :

يختلف مستوى ادراك مدراء المنظمات لمتغيرات (العمل الجماعي، وتقرير أدوار العمل، ووضوح الهرمية، وتأثير القائد واتجاه الاتصالات)، بينما برز تماثل في مستوى ادراكهم لباقي متغيرات التركيب التنظيمي .

يمكن التحري عن مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالمتغيرات الخمسة من خلال المقارنة بين آراء مدراء كل منظمين بصورة مستقلة . اذ دلت النتائج لقيم (U) المبينة في الجدول (8) الآتي :

اولاً : محدودية حالات اختلاف متغيرات التركيب التنظيمي بين المنظمات اذ تراوح عددها بين (2-4)، وهو أمر يرجح حالات التماثل الى حد ما .

ثانياً : وقوع حالات الاختلاف تحت مستويين معنويين ($P < 0.01$ و $P < 0.05$) لمتغيرات التركيب التنظيمي، باستثناء حالتها الاختلاف لمتغير وضوح الهرمية كان بمستوى معنوي واحد ($P < 0.05$) .

يستدل من تحليل النتائج تلك وجود قبولاً نسبياً لمضمون الفرضية الرابعة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة وقبولاً جزئياً فيما يتصل بالتركيب التنظيمي .

الجدول (7) اختبار الفروق بين المجموعات الخمس من المنظمات
Kruskal-Wallis Test(H)

قيم (H)	التركيب التنظيمي	ت	قيم (H)	الإستراتيجية	ت
4.84	توزيع الوظائف	1	14.77**	إستراتيجية النمو/الإبتكار	16
23.08**	العمل الجماعي	2	6.85	التركيز	17
10.53*	تقرير أدوار العمل	3	12.78*	إختراق السوق	18
2.64	وضوح حدود الدور	4	10.83*	تطوير المنتج	19
11.91*	وضوح الهرمية	5	14.76**	تطوير السوق	20
15.85**	تأثير القائد	6	17.70**	التنوع المترابط	21
14.68**	إتجاه الاتصالات	7	17.95**	التنوع غير المترابط	22
5.54	إمتلاك المعلومات والمهارات	8	10.26*	إستراتيجية الإستقرار/الثبات	23
4.37	الالتزام الوظيفي	9	8.50	مواصلة العمل بحذر	24
2.74	الالتزام بحاضر المنظمة	10	10.64*	إستراتيجية الإنكماش/الإلتفاف	25
4.69	الدور في التخطيط	11	4.99	التجريد	26
2.86	الاتفاق مع القرارات	12	2.42	التخفيض	27
5.11	حرية إنتقاد الآخرين	13			
9.37	حجم الاتصالات	14			
6.47	محتوى الاتصالات	15			

** مستوى معنوية $P < 0.01$
* مستوى معنوية $P < 0.05$

الجدول (8)

إختبار الفروق بين كل عينتين مستقلتين Mann-Whitney Test (ن=124)

المنظمات المتغيرات	مالية وحكومية	مالية وصناعية	مالية وخدمية	مالية وتجارية	حكومية وصناعية	حكومية وخدمية	حكومية وتجارية	صناعية وخدمية	صناعية وتجارية	خدمية وتجارية
إستراتيجية التميز و/ الإبتكار	286.5	234.5	188.5	114.5	289.5**	232.5**	135.5**	331.5	222.5	166.5
إختراق السوق	281	241.5	224	114	297**	350	143*	256.5	223.5	121.5
تطوير المنتج	293.5	198.5*	204.5	72**	430	382.5	170*	288.5	194.5	115
تطوير السوق	308	198.5*	195	75**	375*	372.5	142.5*	257	200	92.5*
التنوع المترابط	349.5	170.5*	233	109	280**	369.5	180.5	197.5**	163.5	118.5
التنوع غير المترابط	254	321	186.5	68**	395.5	379.5	82.5**	286.5	132.5*	74**
إستراتيجية الإستقرار/التبا ت	182**	248.5	157*	81*	458	337.5	225.5	345.5	191.5	135
إستراتيجية الإند كماش/الإلتفاف	309.5	286	234	93.5*	396.5	351.5	121.5**	301.5	166.5	95.5*
التركيب/ العمل الجماعي	135**	278.5	135.5*	87.5*	320**	327	207.5	270.5	177.5	170
تقرير أدوار العمل	265.5	279.5	204	152	310.5**	351.5	177.5	245.5*	207	137.5
وضوح الهرمية	295	208*	237	107.5	388	323	208	213*	209.5	113
تأثير القائد	299	182**	225	147	333**	315	225	196.5**	133.5*	151.5
إتجاه الإتصالات	346.5	239	160	152.5	365*	257.5*	252	166**	170	118.5

* مستوى معنوية $P < 0.05$

** مستوى معنوية $P < 0.01$

الاستنتاجات والتوجهات المستقبلية

الاستنتاجات:

1. أشرت استمرارية البحوث والدراسات التي حللت فكرة جدلية علاقة استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي بروز تصورات اهتمت بالنظر إلى الاستراتيجية محددًا للتركيب، وأخرى تبنت نظرة معاكسة، وثالثة سعت إلى تحقيق التوازن بينهما.
2. إمكانية الاستعانة بالمنهج المتكامل كمدخل معرفي يصلح لتفسير جدلية العلاقة تلك على وفق حالة الاعتمادية المتبادلة في التأثير والاستجابة، فهو يتسم بالشمولية والقدرة على احتواء نتائج مختلف النظريات والاتجاهات الفكرية في تفسير الية التغيير والاستجابة من استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي.
3. برهنت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين استراتيجيات النمو والتركيب التنظيمي بينما غابت تلك العلاقات أو كانت محدودة مع استراتيجيات الاستقرار والانكماش. مما يعني صعوبة تعميم النتائج والمفسرة بدقة ما بين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي.
4. محدودية استجابة التركيب التنظيمي لحالات التغيير في استراتيجية المنظمة بصورة عامة، بينما اتسع مدى استجابة استراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش لحالات التغيير في التركيب التنظيمي. يؤكد هذا مقولة مفادها (ان التركيب التنظيمي عامل محدد لاستراتيجية المنظمة). وهو ما يعني ان ادارة المنظمة عندما تفكر بتصميم الاستراتيجية لا يمكنها اغفال الاستجابة الملائمة لحالة التغيير في التركيب التنظيمي.
5. سبب اختلاف نوع المنظمات المبحوثة ظهور اختلافات في استراتيجياتها وتركيبها بصورة عامة، وهو امر يرجح اختلاف مهامها الاستراتيجية وما يتطلبه من استعدادات لتحقيقها.

التوجهات المستقبلية:

1. اعتماد المنهج التكامل في تحليل جدلية العلاقة بين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي على المستوى الشبكي للأعمال، والاجتماعي والعمليات فضلا عن مستوى المنظمة، وسيعطي ذلك قدرا من المقارنة الموضوعية ويتطلب تنوعا في الاستراتيجية والتركيب التنظيمي.
2. إمكانية استخدام نماذج ثقافية، وسياسية ومعرفية لتفسير الية العلاقة الجدلية تلك، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل ويساعد في جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات ثقافية، وسياسية ومعرفية على اتجاه ونوع علاقة الاستراتيجية مع التركيب التنظيمي.

3. إمكانية الاستفادة من أدوات قياس الاستراتيجية والتركيب التنظيمي لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة لمديري المنظمات وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات التغيير فيهما وما تستلزمه من مرونة التصميم والتطبيق.
4. استمرارية تفكير المديرين بأسلوب الاستجابة للتغيير في استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي هو احد اوجه التغيير الاستراتيجية ويعكس المقدرات الاستراتيجية للمنظمات للتعامل مع التحديات الاستراتيجية بقاءا وتكيفا وتوقفا ولاسيما في ظل فضاء الاعمال الالكتروني والرقمي والافتراضي.
5. إن استمرار انجاز المزيد من البحوث والدراسات بخصوص جدلية العلاقة بين الاستراتيجية والتركيب المنظمي يمكن ان يؤدي إلى تحديد أوضح لتلك العلاقة انطلاقا من قانون الاعداد الكبيرة والذي مفاده ان ملاحظة عدد اكبر من الحالات يؤدي إلى نتائج اكثر دقة ومقاربة للواقع.

الهوامش

- 1-Daft , R.L., (2000), Management, 5/e , Fort Worth , TX: 348.
Hill , C.W. , & Jones , G.R., (2001), Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 5/e , Boston : 45 .
- 2-Dessler , G., (2001) , Management, 2/e , New Jersey : 213-4.
Kreitner , R- , & Kinicki , A., (2001), Organizational Behavior, 5/e , Boston : 644-5 .
- 3-Thompson , A.A & Strickland , A.J., (2001), Strategic ----
4-Management : Concepts & Cases, 12/e , Boston ; 359-60.
- 5-McShane , S.L., & Glinow , M.A.V., (2003), Organizational Behavior , New York : 529-30.
- 6-Hill , C.W., & Jones , G.R.,(2001), Op. Cit. , 451-73.
Ibid, 461-77 , & 382 -3.
- 7-Daft , R.L., (2001), Organization Theory & Design , 7/e , Ohio : 371 .
- 8-Mintzberg , H., & Quinn , J.B., (1996), The Strategy Process :Concepts , Contexts , and Cases , New Jersey : 320 .
- 9-Hunger , D. , & Wheelen , H.L., (2001), Essentials of Strategic Management, 2/e , New Jersey : 131
- 10-الصباغ,زهير,والزعيبي,ماجد راضي, (2002), "تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني" , الإداري , السنة 14,العدد 86 , ص 49.
- 11- Kreitner , R., & Kinicki , A., (2001), Op. Cit. , 645 .

-Griffin , R.W., (2002) , Management, 7/e , Boston : 365 .

-Daft , R.L., (2001) , Op. Cit. , 369 – 70 .

12-الدباغ , جمال عبد الرسول غانم (1998)، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية , أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة) , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعه بغداد (الإستبانة).

13- Meadows , S.G., (1980), "Organization Structure & Innovation in Small Work Groups" , Human Relations ,Vol. 33, No.6: 372 – 3.

إستبانة الدراسة

السيد المستجيب المحترم

نشكركم لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين وتعاونون معنا في ملء الإستبانة المرفقة لبحث (جدلية العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي) .

ومن الضروري أن نبين الملاحظات الآتية :

لا حاجة الى ذكر الإسم, وسيتم التعامل مع البيانات بشكل مؤشرات إحصائية عامة .

تكون الإجابة وفق تصوراتكم الشخصية, علماً إنه ليست هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.

نثمن آراؤكم سلفاً وهي موضع التقدير .

وتقبلوا فائق الإحترام لتعاونكم البناء

الباحثان

بيانات عامة

المنظمة التي تعمل فيها:

العمر: () سنة

الشهادة العلمية: التخصص:

الخبرة الوظيفية: () سنة

مدة العمل في هذه المنظمة: () سنة

مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي: () سنة

حدّد الى أي مدى تتفق أو لا تتفق مع العبارات الآتية وفق المقياس الآتي :

ت	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
1	أستطيع مسبقاً تحديد المهام المطلوب مني أدائها .					
2	عندما أكون عضواً في فريق عمل أشارك مع أعضاء الفريق في تنفيذ المهام .					
3	تقوم الإدارة العليا بتحديد أدوار العمل لكل شخص .					
4	أقوم أحياناً بمعالجة مشاكل في العمل لا تقع ضمن نطاق مسؤولياتي .					
5	من الواضح لديّ مَنْ الذي يقوم بتوجيه فريق العمل .					
6	يؤثر المدير في تحديد ما يجب إتباعه في المواقف المؤثرة في عمل الوحدة التنظيمية .					
7	أقدم للمرؤوسين أوامر وتعليمات أكثر من النصائح والإرشادات .					
8	أشعر بأنني قادر على استخدام مهاراتي في منظمات أخرى بنفس مستوى استخدامها الحالي .					
9	أشعر بأنني أودي عملاً ذا أهمية مميزة في المنظمة .					
10	إن التزامي بالعمل مع هذه المنظمة لا يجعلني أفكر بتركها .					
11	أؤدي دوراً مؤثراً في عملية إعداد الخطط .					
12	أتمتع بمقدار من الحرية في رفض القرارات غير المقنعة لي .					
13	أتمتع بمقدار من الحرية في انتقاد كل ما لا يرضيني .					
14	أخصص جزءاً مهماً من وقتي في استشارة الآخرين ومناقشتهم .					
15	أسعى إلى تقديم المعلومات والنصائح لمن يطلبها مني .					
16	تتقدم المنظمة منتجات جديدة غير مألوفة .					
17	تشجع ظروف السوق المنظمة على الاهتمام بنوع معين من المنتجات .					
18	تزيد المنظمة حصتها في السوق من خلال جذب زبائن المنافسين .					
19	تفرض المنافسة على المنظمة تطوير منتجاتها .					
20	توسع المنظمة أسواقها عند زيادة إمكاناتها .					
21	تقدم المنظمة منتجات جديدة ذات صلة بمنتجاتها الحالية مستفيدة من الخبرات المتراكمة لديهما .					
22	تقدم المنظمة منتجات جديدة ليست ذات صلة بمنتجاتها الحالية عندما ترغب الاستفادة من فرص سوقية جديدة .					
23	لا تحبذ المنظمة التغيير نتيجة ضعف إهتمامها بتحليل مواطن قوتها وضعفها، والفرص والتحديات خارجها .					
24	تتعامل المنظمة بحذر عندما تتوقع ظهور منافس في السوق .					
25	تخفض المنظمة تكاليفها عند انخفاض حصتها بالسوق .					
26	تتخلى المنظمة عن الأعمال التي تحتاج الى إمكانات كبيرة لا تستطيع توفيرها .					
27	تقلص المنظمة بعض أعمالها عندما تفشل في تحقيق أهدافها باستمرار .					

يرجى التأكد من الإجابة عن جميع العبارات