

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الإستراتيجية للمنظمة دراسة حالة بعيادة الواحات بغيرداية

إشراف الأستاذ الدكتور

- بلعور سليمان

من إعداد الطالبين:

- حجاج أحمد

- رحيمات مبروكة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د./..... بوقليمينة عائشة (أستاذ محاضر "ب"، جامعة غرداية) رئيسا

أ.د./..... بلعور سليمان (أستاذ، جامعة غرداية) مشرفا ومقررا

أ..... سايح عبد الله..... (أستاذ مساعد "أ"، جامعة غرداية) ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019 م

إهداء

إلى والدي ووالدي حفظهما الله، وأطال في عمرهما وأمدّهما بالصحة والعافية.

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية زوجتي وشريكة الحياة.

إلى أبنائي.....الأعزاء

إلى إخوتي.....وأخواتي

إلى أهلي.....وأصدقائي

أهدي أخلص عبارات التقدير والإحترام وعظيم الإمتنان

لمدير جامعة غرداية، عميد كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،

رئيس قسم علوم التسيير، رئيسة المجلس العلمي للكلية

وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

أهدي إليكم رسالتي العلمية

حجاج أحمد

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق المقاصد

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

خالد الذكر، الذي وافته المنية منذ عام ونصف، وكان خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبل الخير والسعادة لي (أبي الموقر).

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز..... (أمي الحبيبة).

إلى حنونة القلب التي غمرتني بخنائها..... جدتي أطال الله بعمرها.

إلى شموع البيت المنيرة..... أخواتي الأعزاء،

إلى من أعتد عليه في كل كبيرة وصغيرة..... (أخي المحترم).

إلى كل عائلتي دون إستثناء.

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلهم وأحترمهم..

إلى الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة الأستاذ المحترم الدكتور: بلعور سليمان

فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.

إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارة، وعلوم التسيير، بجامعة غرداية

إلى الذين قاسموني مقاعد الدراسة في الجامعة تخصص إدارة أعمال، دفعة ماستر. 2019 - 2020

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب

أهدي لكم بحثي

رحيمات مبروكة

تشكرات

نشكر الله تعالى ونحمده فهو المنعم، ونشكره أن حقق لنا ما نصبو إليه

سعداء جدا أن فزجي الشكر فائقه والثناء جُله إلى رمز من رموز منارة العلم والقيم النبيلة الأستاذ الدكتور المشرف السيد: بلعور سليمان.

لحسن ما غمرنا به من توجيهاته السديدة وبمنتهى العطاء في رعايته الكريمة ولفضل متابعتة الدقيقة الأثر الواضح في مختلف جوانب موضوع الدراسة

والشكر موصول أيضا للمشرف المساعد الدكتور السيد رحمانى يوسف لنصائحه القيمة وجميع أساتذتنا بالكلية.

وكما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

والشكر الموفور للمدير العام لعيادة الواحات بغرداية ولروح الدكتور الطبيب جلمامي حاني عبد الرحمن -المتوفى رحمه الله-.

ونشكر شكرا غير مقطوع لمدير المكتبة الوطنية بالعاصمة،

ومدير المكتبة بوهان التابعة للمركز الثقافي الفرنسي،

ومديري المكتبات الرئيسية لبعض الولايات، لمساعدتهم في توفير مجموعة من المراجع هامة في الموضوع.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال دراسة علاقة أهم أبعاد الهيكل التنظيمي، والمتمثلة في درجة (الرسمية، المركزية، التعقيد) مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية لعيادة الواحات بغرداية، وتم إختيار عينة قصدية تمثلت أغلبها في مسؤولين بالمناصب الإشرافية في الإدارة العليا، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم الإعتماد على أداة المقابلة الشخصية والملاحظة لغرض جمع البيانات الكيفية وبناء على ذلك تم تحليلها والإجابة على الإشكالية و اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

1. تُوجد علاقة إرتباط مُوجبة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية، التعقيد) والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية .

2. تتحقق الاستراتيجية التي تنتهجها عيادة الواحات بغرداية، على مستوى الأخذ بها في الخطة الاستراتيجية،

من خلال إنتهاج الرسمية والتخصص في الهيكل التنظيمي، وانتهاج المركزية في إتخاذ القرارات، مع

تخفيف نسبي في جانب الوحدات الطبية، واتباع الأساليب المعقدة في الإدارة، التوجيه والتنظيم.

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية ومن أهمها :

1- إعطاء الاستراتيجية البديلة أهمية كبرى من قبل عيادة الواحات غرداية، لأن هذه الاستراتيجية تحقق أقوى

العلاقات مع أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد الاستراتيجية البديلة، ومن خلالها يتم بناء الميزة التنافسية، التي تضمن تفوق أكثر على المنافسين.

2- رفع رأس مال الشركة، من خلال التخطيط لإيجاد بدائل لتوفير موارد إضافية، لتمكينها من تحقيق خططها

وأهدافها الاستراتيجية، التي ينعكس إيجابا على إيراداتها لتؤمن تنفيذ برامجها المختلفة.

3- زيادة مواءمة الهيكل التنظيمي الحالي مع الخطة الاستراتيجية من خلال سبعة خطوات عملية هامة.

الكلمات المفتاحية: هيكل التنظيمي، رسمية مركزية، تعقيد، خطة الاستراتيجية

Abstract

The objective of this study was to identify the relationship of the organizational structure with the organization's strategic plan, by studying the relationship of the most important dimensions of the organizational structure, represented by the extent of (formality, centrality, complexity) with the organization's strategic plan. To achieve the objectives of the study, a field study was conducted for the Oasis Clinic in Ghardaïa. A defined sample was selected, most of whom were civil servants in supervisory positions in senior management, as the descriptive approach was used in the study. In addition, interview and observation were used to collect qualitative data and consequently to analyze it, answer the questions and test hypotheses. Therefore, the study has led to some **results** and **the most important are** :

1. There is a positive correlation between the organizational structure in its three dimensions (formal, central and complex) and the strategic plan of the Oasis Clinic in Ghardaïa

2. The strategy adopted by the Oasis Clinic of Ghardaïa is carried out at the level of its introduction into the strategic plan, by formalization and specialization in the organizational structure, and centralization in decision-making, with a relative relaxation on the side of medical units, and complex methods of management, direction and organization

Several **practical recommendations** were presented, **the most important** :

1. Offering the alternative strategy great importance by the Oasis Clinic, Ghardaïa, because this strategy achieves the strongest relationships with the dimensions of the organizational structure and the dimensions of the alternative strategy, and through it the competitive advantage is built, which guarantees more superiority over the competitors.

2. Increasing the company's capital, by planning to find alternatives to provide additional resources, to facilitate it to achieve its strategic plans and objectives, which will be reflected positively on its revenues to secure the implementation of its various programs

3. Rising alignment and coordination of the current organizational structure with the strategic plan through seven important practical steps

Key words: Organizational structure, official, centralization, complexity, strategic plan

فهرس المحتويات

IV	ملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	أولا: توطئة
أ	ثانيا: إشكالية الدراسة
ب	ثالثا: أهداف الدراسة وأهميتها
ج	رابعا: فرضيات الدراسة
ج	خامسا: دوافع اختيار الموضوع
د	سادسا: منهجية الدراسة
د	سابعا: مصادر البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
هـ	ثامنا: صعوبات الدراسة
هـ	تاسعا: عينة الدراسة
هـ	عاشرا: حُود الدراسة
و	حادي عشر: هيكل الدراسة
7	الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والحُطة الاستراتيجية للمنظمة
8	تمهيد:
9	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
9	الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

11	الفرع الثاني: أبعاد وأنواع الهيكل التنظيمي .
17	الفرع الثالث: مُحددات الهيكل التنظيمي .
21	المطلب الثاني: ماهية الخطة الاستراتيجية .
21	الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهميته .
26	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية: .
27	الفرع الثالث: مُستويات وخطوات التخطيط الاستراتيجي: .
36	المطلب الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية .
36	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي تتبع الاستراتيجية .
37	الفرع الثاني: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي .
38	الفرع الثالث: العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية .
40	خلاصة المبحث الأول: .
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة .
41	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية .
41	الفرع الأول: الدراسات المحلية: .
43	الفرع الثاني: الدراسات العربية .
44	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية .
46	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .
51	خلاصة الفصل الأول: .
52	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية .
53	تمهيد: .
54	المبحث الأول: تقديم عيادة الواحات بغرداية .

54	المطلب الأول: نبذة وإحصائيات عن عيادة الواحات بغرداية
57	المطلب الثاني: تحليل الموارد البشرية لعيادة الواحات بغرداية
61	المبحث الثاني: وصف الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية
61	المطلب الأول: وصف الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية
89	المطلب الثاني: وصف الخطة الاستراتيجية للعيادة
93	المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية
	المطلب الأول: العلاقة الانعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية خلال الفترة الممتدة:
93	من سنة 2002 إلى غاية 2008
	المطلب الثاني: العلاقة الانعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي للعيادة الواحات بغرداية خلال الفترة الممتدة:
101	من سنة 2008 إلى غاية 2020
105	خاتمة
106	أولا: الاستنتاجات النظرية:
107	ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية
108	ثالثا: التوصيات العملية:
109	آفاق الدراسة:
112	قائمة المصادر والمراجع:
120	الملاحق

فهرس الجداول

12	جدول رقم 1.1 أبعاد الهيكل التنظيمي.....
17	جدول رقم 2.1 العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي
48	جدول رقم 3.1 يوضح أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	جدول رقم 4.1 أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	جدول رقم 5.2 يوضح الخصائص الرئيسية لعيادة الواحات بغرداية
58	جدول رقم 6.2 يوضح نسبة العمال حسب الجنس
58	جدول رقم 7.2 يوضح المستوى الأكاديمي للعمال
59	جدول رقم 8.2 يوضح تصنيف الأطباء الدائمين
60	جدول رقم 9.2 يوضح تصنيف الأطباء الغير الدائمين
60	جدول رقم 10.2 وضح تصنيف العمال الشبه الطبي الدائمين
	جدول رقم 11.2 يوضح نموذج للعلاقة الإنعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية
94	خلال الفترة الممتدة: من سنة 2002 إلى غاية 2008
97	جدول رقم 12.2 يوضح نموذج تعديل في الهيكل التنظيمي رغم عدم تغيير في الأهداف سنة 2004
	جدول رقم 13.2 يوضح نموذج لأهداف جديدة وانعكاسها على الهيكل التنظيمي خلال الفترة الممتدة من سنة
101	2008 إلى غاية سنة 2020
	جدول رقم 14.2 يوضح نموذج لوظائف غائبة في الخطة الاستراتيجية وانعكاسها على الهيكل التنظيمي للفترة
102	الممتدة من سنة 2002 إلى غاية 2020
	جدول رقم 15.2 يوضح نموذج لانعكاس التوجه نحو الاستراتيجية البديلة على الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات
103	بغرداية

فهرس الأشكال

14	الشكل رقم 1.1 الهيكل التنظيمي الوظيفي
16	الشكل رقم 2.1 الهيكل المصنفي
16	الشكل رقم 3.1 الهيكل التنظيمي الشبكي
18	الشكل رقم 4.1 يوضح العلاقة بين البيئة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي
39	الشكل رقم 5.1 يوضح العلاقة بين البيئة، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
55	الشكل رقم 6.2 الصور الجوية والفتوغرافية لموقع العيادة بتاريخ 14 ماي 2020
63	الشكل رقم 7.2 خريطة الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات
65	الشكل رقم 8.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية SERVICE RH
	الشكل رقم 9.2 لمصلحة المالية والمحاسبة يوضح الهيكل التنظيمي SERVICE FINANCES ET
66	COMPTABILITE
	الشكل رقم 10.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الوسائل العامة SERVICE MOYENS
67	GENERAUX
68	الشكل رقم 11.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الوقاية والأمن SERVICE HSE
	الشكل رقم 12.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإستقبال والتوجيه / SERVICE ACCUIEL
70	ADMISSION
72	الشكل رقم 13.2 يوضح تسلسل أنشطة عيادة الواحات بغرداية
	الشكل رقم 14.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة تكنولوجيا المعلومات SERVICE
73	INFORMATION / TECHNOLOGIE
74	الشكل رقم 15.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الفحوصات الخارجية Consultations Externes
75	الشكل رقم 16.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإستشفاء Hospitalisation
76	الشكل رقم 17.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإستعجالات الطبية Urgences
77	الشكل رقم 18.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الأشعة الطبية Imagerie médicale
	الشكل رقم 19.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنعاش والجراحة Réanimation / Bloc
78	opérateur

79	المشكل رقم 20.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة مخبر التحاليل الطبية Laboratoire de biologie médicale
80	المشكل رقم 21.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة التوظيف الحركي Médecine physique et réadaptation
81	المشكل رقم 22.2 يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيدلة Pharmacie
86	المشكل رقم 23.2 تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الأول
87	المشكل رقم 24.2 تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الثاني
88	المشكل رقم 25.2 تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الثالث

فهرس الملاحق

- 121..... ملحق 1 الصورة توضح مصلحة الإستقبال والتوجيه، مصلحة المالية
- 122..... ملحق 2 الصورة توضح مدخل لوحدات التابعة لمصلحة
- 123..... ملحق 3 الصورة يوضح مدخل الوحدات التابعة لعدة مصالح
- 123..... ملحق 4 الصورة توضح مدخل لوحدات التابعة لمصلحة الأشعة الطبية
- 124..... ملحق 5 الصورة يوضح مدخل لوحدات التابعة لمصلحة الإنعاش والجراحة
- 124..... ملحق 6 الصورة توضح مدخل التابع لوحدات التابعة لمصلحة التوظيف الحركي
- 125..... ملحق 7 عقد عمل محدد المدة بالدوام الكامل
- 131..... ملحق 8 بطاقة وصف وظيفي عون وقاية وأمن
- 137..... ملحق 9 مذكرة مصلحة
- 138..... ملحق 10 الإجراءات التأديبية

مقدمة

أولاً: توطئة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات مُتسارعة وتحديات كبيرة، حاصلة في مُختلف المجالات وزيادة حركية عولمة الأعمال، وعدم الثبات وزيادة مُتطلبات التطورات العلمية والتكنولوجية. بالإضافة إلى اهتمام عالمي مُلفت وغير مسبُوق في الآونة الأخيرة بالمنظمات الصحية، خاصة في ظل انتشار مُقلق لوباء فيروس كوفيد 19 عبر العالم، والمسؤوليات الإجتماعية المفروضة عليها من جهة أخرى، مما استلزم على المنظمات مهما اختلفت طبيعة نشاطها والتي تسعى لتحقيق أهدافها إلى الإستجابة خلال وقت قصير لهذه المتغيرات والتكيف معها. وإيجاد استراتيجيات غير تقليدية المناسبة لمواجهتها، لتحقيق السبق في إيجاد الحلول للمشكلات وآليات للرصد، والتوقع قبل حدوثها والبحث للوصول إلى طرائق جديدة تضمن لها البقاء، من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة تتميز بتطورات دائمة ومستمرة، وتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بفعالية عالية لتحقيق النجاح الاستراتيجي ووضع تنافسي متميز. ويعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة على فاعلية الإدارة الاستراتيجية وفي نمو المنظمة، ومن بين الوسائل الفعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي أحد المحددات الأساسية التي توصل بها إلى قمة نجاحها الاستراتيجي، أو إلى نقيضه (فشلها). وهذا ما يفرض عليها اختيار وتصميم هيكلها التنظيمي، ومدى مرونة إجراء تعديلات عليه، ليتلاءم مع متغيرات بيئتها ومع استراتيجياتها لتجعل المنظمة قادرة على المنافسة وزيادة فاعليتها واكتسابها للميزات التنافسية.

ثانياً: إشكالية الدراسة.

فحتى تُحقق المنظمة أهدافها، يتطلب منها تصميم هيكل تنظيمي مُتوازن ومُناسب لها، وله القدرة على التكيف بدرجة عالية مع البيئة لضمان استمرارها وبقائها.

فبدون هيكل تنظيمي مُلائم ومُناسب لتلك المنظمة، يُؤدي بها إلى نتائج سلبية وإلى هدر لمواردها المادية والبشرية. ويؤثر على فاعلية الإدارة الاستراتيجية وإلى الإنحراف عن أهدافها.

ومنهُ يُمكننا صياغة إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي:

هل هناك علاقة للهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لقيادة الواحات بغرداية؟

وللإجابة على هذا السؤال لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل هناك علاقة لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لقيادة الواحات بغرداية؟

2. هل هناك علاقة لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لقيادة الواحات بغرداية؟

3. هل هناك علاقة لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها

أ. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

إبراز العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

1- التعرف على العلاقة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

2- التعرف على العلاقة بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

3- التعرف على العلاقة بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

ب. أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية للبحث باعتبارها من الموضوعات الهامة في الإدارة الاستراتيجية وأن الهيكل التنظيمي من المتغيرات الرئيسية للبيئة الداخلية للمنظمة، لانعكاسه على تنفيذ إستراتيجيتها، وتأتي الدراسة الحالية استجابة لأهمية توصيات البحوث السابقة التي دعت للبحث عن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي¹، كما يساهم في تحقيق أهداف عيادة الواحات بغرداية.

أما الأهمية العملية للبحث: فقد تُشكل الدراسة أهمية لإدارة عيادة الواحات بغرداية. حيث يُساهم في تقديم حلول ومعالجة مشكلات نقاط ضعفها والحفاظ على نقاط قوتها في الهيكل التنظيمي، الذي يُساهم في تطويره وفي تحسين أداء العيادة محل الدراسة، وفي فاعليتها التنظيمية لتمكين من تحقيق ميزة تنافسية. وتأتي أهمية هذه الدراسة بعد معرفة علاقة الارتباط بين متغيرين (الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية) لعيادة الواحات.

من خلال الشرح والتفسير لهذه العلاقة وتقديم أساس نظري وعملي لتحليل هذه العلاقة من خلال الدراسة التي قام بها كل من (Snow et Tomas 1994)، (Chandler 1962)، وغيرهم من الباحثين كما ساهمت الدراسة الحالية في:

1. الإستجابة للتوصيات الهامة في البحوث السابقة، التي دعت إلى بحث العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على أن تكون الدراسة على منظمات خدمتية مثل (المصارف، الجامعات، المستشفيات) وتخصص هذه الدراسة على الخطة الاستراتيجية.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمتش العالمية، العراق، 2011.

2. استيعاب ما تناولته الدراسات والبحوث السابقة في جانبها النظري، من منظورات حديثة في مجال الاستراتيجية، وخاصة الخطة الاستراتيجية لاعتبارات إثرائية للدراسة الحالية. من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري ومحاولة دراسة علاقة هذا المتغير على الهيكل التنظيمي.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية تفسير مؤقت أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في إشكالية البحث، ومنه انبثق عن هذا النموذج الفرضية الرئيسية للدراسة تعتمد على تحديد العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية. وكانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة(الرسمية، المركزية، التعقيد)والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

2- تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

3- تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع.

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، والمتمثل في محاولتنا لتحديد العلاقة الموجودة بين الخُطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وطبيعة هذه العلاقة.

أ- دوافع ذاتية:

1- موضوع الدراسة من صميم اختصاصنا خاصة وأنه من الموضوعات الهامة في الإدارة الاستراتيجية، ويتعلق بأهم المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية داخل المنظمة. والتي تعد الركيزة الرئيسية لبقاء ونمو المنظمة.

2- الرُغبة الشخصية في التعرف على حقيقة واقع التنظيم الاستراتيجي والهيكلية في عيادة الواحات بغرداية.

ب- دوافع موضوعية:

تجسيد جزئي لتوصية الطالب (سعد علي ريجان الحمدي، 2011)، في دراسته للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة سانت كليمنش العالمية بالعراق، تخصص فلسفة إدارة أعمال، 2011، ص192. تتضمن اقتراح بحوث مُستقبلية بإجراء تطبيقات أخرى مُماثلة لنفس موضوع الدراسة على شركات خدماتية مثل المصارف الجامعات، المستشفيات...

1- حاجة المنظمات الملحة إلى التوافق بين متغيراتها الاستراتيجية والتنظيمية، حيث إن غياب هذا التوافق يؤدي إلى ضعف في أدائها.

2- عدم وجود في حدود علمنا دراسات تناولت متغيري الدراسة معا موضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمات.

3- تزويد المكتبة العربية بمرجع يمكن الإستفادة منه في الدراسات القادمة.

4- محاولة إظهار مراكز الضعف التنظيمي أو غياب التوافق بين مُتغيراتها الاستراتيجية والتنظيمية، التي ينبغي على المنظمات تجنبها والتقليل من أثارها السلبية، من خلال التطرق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة.

سادسا: منهجية الدراسة.

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا إتباع المنهج الوصفي والاستنتاجي للإحاطة بالمفاهيم العامة المتعلقة بالاستراتيجية والهيكل التنظيمي، أما الجانب التطبيقي فسوف نقوم بإجراء وصف للعيادة والذي هو من الأساليب التابعة للمنهج، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

سابعا: مصادر البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لمعالجة الإشكالية وتحقيق الهدف من البحث، يتطلب الحصول على نوعين من البيانات، بيانات أولية وبيانات ثانوية. وذلك عن كل متغيرات الأساسية للدراسة وهي (الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي) من خلال دراسة مكتبية ودراسة ميدانية حيث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التالية:

1- المسح المكتبي المكثف للدراسات السابقة المحكمة المتعلقة بالموضوع ولمختلف الكتب، المقالات المجالات العلمية والأنترنت.

2- المسح الميداني عن طريق المُقابلات الشخصية، أغلبهم من المسؤولين في المناصب الإشرافية بعيادة الواحات بغرداية محل الدراسة لتجميع البيانات والمعلومات الكيفية من خلال مُقابلة المدير العام ومساعدته، المدير الإداري، المدير الطبي، ورئيس مصلحة المستخدمين.

3- الملاحظة المباشرة: من خلال التقصي العلمي لأخذ معلومات وبيانات كيفية بصفة مباشرة

4- وثائق العيادة: لأخذ معلومات وبيانات دقيقة من الواقع الحقيقي لعيادة الواحات بغرداية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا صعوبات أثناء القيام بالدراسة وتتمثل في:

1- صعوبة الحصول على الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية نظرا لسريتها.

2- خوف عيادة الواحات بغرداية من تسرب المعلومات للمنافسين، باعتبار المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وباستراتيجياتها من صميم العيادة.

3- عدم وجود دراسة سابقة في الموضوع لنفس المتغيرين معا (المستقل والتابع) ولنفس الأبعاد.

4- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية نظرا لظروف إنتشار جائحة وباء فيروس كُورونا خصوصاً على العيادات الطبية الخاصة، وبعد وفاة المدير الطبي بسبب ذلك حسب معلومات العيادة، وأيضاً بعد مرض المدير العام لفترة معتبرة نتيجة ذلك.

تاسعا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية أغلبها من مسؤولين في المناصب الإشرافية بالإدارة العليا لعيادة الواحات بغرداية، والمتمثلة في المدير العام ومساعدته، المدير الإداري، المدير الطبي، ورئيس مصلحة المستخدمين.

عاشرا: حدود الدراسة

بهدف التحكم الأمثل في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية قمنا بوضع حدود الدراسة وتتمثل في:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري:

الهيكل التنظيمي: يعتبر بمثابة المتغير الأول الأساسي في الدراسة حيث يمكن تعريفه في ضوء أبعاد الدراسة

الأساسية باعتباره له ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (درجة الرسمية، درجة المركزية، ودرجة التعقيد)، (Hath1997).

والخطة الاستراتيجية بمثابة المتغير الثاني للدراسة والتي تقع ضمن مجموعة الخطة الاستراتيجية (الرسالة،

الرؤية، الغايات، الأهداف).

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على المقابلات الشخصية، أغلبها من المسؤولين في المناصب الإشرافية
بعيادة الواحات بغرداية محل الدراسة لتجميع البيانات والمعلومات الكيفية من خلال مقابلة المدير العام ومساعدته،
المدير الإداري، المدير الطبي، رئيس مصلحة المستخدمين.

الحدود المكانية: إقتصرَت الدراسة بعيادة الواحات بغرداية.

الحدود الزمنية: هي فترة الدراسة المتعلقة بجمع وتحليل البيانات الأولية:

الحدود الزمنية للدراسة النظرية: 01/ 08/ 2019 إلى 31/ 12/ 2019

الحدود الزمنية للدراسة التطبيقية: 01/ 01/ 2020 إلى 05/ 06/ 2020

حادي عشر: هيكل الدراسة.

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تبدأ بمقدمة ونهايتها
بخاتمة.

الفصل الأول مُتعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتناول الإطار

النظري أما المبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا.

والفصل الثاني مُتعلق بدراسة ميدانية قُمنّا بها ويشمل ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم لعيادة

الواحات بغرداية، أما المبحث الثاني : تطرقنا فيه لوصف للهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات

بغرداية، أما المبحث الثالث تضمن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية وتم

فيه عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

للهيكل التنظيمي

والخطة الاستراتيجية للمنظمة

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

تمهيد:

يُعتبر التنظيم سر نجاح المنظمات، وهو في حد ذاته وسيلة لتحقيق أهدافها وليس غاية، فالتنظيم كعملية تنتهي بتصميم هيكل تنظيمي، يخضع لجملة من المُحددات ومن أبرزها عوامل البيئة، ودورة حياة المنظمة، والحجم والتكنولوجيا والاستراتيجية وقوة الإدارة وتأثيرها.

ونتيجةً للتطورات التي شهدتها علم الإدارة والتفكير التنظيمي المعاصر، والتي جسدتها في مختلف النظريات المتعلقة بطبيعة استجابة الهياكل التنظيمية، بأبعادها المتمثلة بالتعقيد والرسمية والمركزية (Hath1997)، وعليه نُحاول من خلال هذا الفصل إلى التطرق لما يلي:

الجوانب النظرية للهيكل التنظيمي، ومُحددات تصميمه، وأهم أبعاده وأنواعه.

والجانب النظري للاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية، ومستوياتها ومراحلها، ثم نتطرق أخيرا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية، وهذا ضمن المبحث الأول.

أما في المبحث الثاني: فُنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها. فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة. حيث يتناول الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة والعلاقة بينهما.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

يُعد الهيكل التنظيمي للمنظمة من الموضوعات التي تلقى إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيته ومكوناته ومحدداته وأهم أبعاده ودوافع تطويره، بصورة تجعل كفاءة الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة المتكيفة مع بيئتها، داعمة لتحقيق أهدافها وتجسيد خططها الاستراتيجية. ونبين في هذا المبحث في ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: ماهية الخطة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي مُرادف لمصطلح **Organizational Structure**، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أنها تتفق على أنها ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة أساسية، وأداة لتحقيق أهداف المنظمة التي تواجهت من أجلها لتضمن لها البقاء. لذلك تناولنا في هذا المطلب مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته ونتطرق إلى مُحددات تصميمه ثم نتناول أبعاده وأنواعه.

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي.

تناول كثير من علماء التنظيم لمفهوم الهيكل التنظيمي كل واحد حسب الزاوية التي يرى من خلالها، ويُعرف به هنا:

بالأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات ودرجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات، كما يُعرف بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها¹.

الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مُرتبة على شكل مُستويات فوق بعضها البعض يأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليقات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط إتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية².

ويُعرف **A. Chandler 1962** : الهيكل التنظيمي بأن لديه جانبين الأول وجود مسارات هرمية والاتصال بين مختلف المستويات والإطار الإداري والثاني وجود المعلومات والبيانات تتدفق من خلال قناة لهذه المسارات³.

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005، ص 331.

² الدكتور سالم م، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 124.

³Soutenain, J.F, &Farcet,P.(2007),Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition,Alger, P105.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف مشترك (هدف المنظمة)¹.

حسب **Henry Mintzberg 2005**: الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم من خلالها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق المطلوب بين هذه النشاطات².
فقد عرف **Robbins**: الهيكل التنظيمي على أنه إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده أو مركزية³.

ويُعرف **P. Nunes (2007)** الهيكل التنظيمي هي مجموعة من المبادئ أو القواعد أو القوانين التي تضبط العلاقة بين مختلف مكونات المجموعة⁴.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أنها مُكملة كل منها للآخر وتُقدم كل منها لجانب من جوانب مفهوم الهيكل التنظيمي فحسب وجهة نظرنا من خلال دراستنا الحالية أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة، تكون من أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويوضح كيفية توزيع المهام والصلاحيات ويُحدد نطاق الإشراف والمسؤولية ودرجة تمركز السلطة، وأدوات التنسيق الرسمية ويحدد شبكة الإتصال وأنماط التفاعل الواجب تنفيذها ودرجة التعقيد، وبالتالي تحدد التنظيم الداخلي للمنظمة والذي يتطلب إعادة النظر فيه وتطويره باستمرار حسب حاجتها لتحقيق درجة عالية من التكيف مع سمات بيئتها.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي.

يتميز الهيكل التنظيمي بأهمية تأثيره في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وتحقيق درجة عالية في كفاءة استخدام الموارد المادية والفكرية⁵ كما تكمن أهميته فيما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2001، ص 20.

² Henry Mintzberg, Structure et dynamique de l'organisation, paris, Edition d'organisation, 18^{ème} edition, 2005, p18.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 205.

⁴ Nunes, P..la créativité malade de la structure, l'expansion management, Review 126, (3), 2007: p 100.

⁵ Katsamis, C.J.1998, An empirical examination of the relations chips between strategy, structure, and performance in building industry organizations, these doctoral university de montreal canada, p32.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

- 1- يُساعد على تحقيق مخرجات المنظمة وتجسيد أهدافها بأقل تكلفة.
- 2- المساعدة في تقييد التزام الأفراد بمتطلبات المنظمة.
- 3- يُحدد قنوات التنسيق الرسمية.
- 4- يُساعد في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها والتنسيق فيما بينها، وتخصيص الموارد اللازمة.
- 5- يُحدد أدوار الأفراد في المنظمة وما يتوقع عمله من كل فرد.
- 6- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- 7- تجنب التداخل والازدواجية وعدم التوازن بين الأنشطة والأعمال.
- 8- يُساعد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 9- وسيلة للتنسيق والانسجام بين الوحدات والأنشطة.
- 10- يساعد في تحقيق أساليب الرقابة على الأنشطة وتقييم أداء العاملين.
- 11- تمكين المنظمة من الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها¹.

الفرع الثاني: أبعاد وأنواع الهيكل التنظيمي.

هناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي إلا أن هناك أبعاد مُشتركة بين مُختلف الباحثين وهي ثلاثة أبعاد أساسية يعتمد عليها في تصميم الهيكل التنظيمي: التعقيد، الرسمية، المركزية. وهذا ما تؤكد عليه دراسات² Miller (1987)،³ Fredrickson (1986).

وأول دراسة كانت لـ Max Weber (1947) والتي حدد من خلالها ثلاثة أبعاد للهيكل.

ودراسة أخرى وهي للعاني (1998) تسعة وثلاثون بُعداً هيكلية تمثل نتائج تسعة عشرة بحثاً من الفترة 1959 إلى غاية 1989⁴، ودراسة Daft (2001) أشار أن هناك ستة أبعاد هيكلية وغيرها من الدراسات إلا

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 47-48.

² Miller, danny, «strategymaking and structure: analysis and ipplication for performance academy of mangement journal, vol 30,N°1(1987)».

³ Fredirickson, J.W(1986) the strategic decisionprocess and organizational structure, academy of management review, vol 11, N°2, 1986.

⁴ العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة من خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فعالية المنظمة، دراسة ميدانية أطروحة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 1998، ص 24-27.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

أنه تم التركيز على الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي: الرسمية، المركزية، التعقيد، وفقا لنموذج Hatch (1997) والتي ظهرت تلك الأبعاد مُتسقة ومُتماسكة¹.

جدول رقم 1.1: أبعاد الهيكل التنظيمي

الأبعاد	قياس العمليات النموذجية
الحجم	عدد العاملين في المنظمة
المكون المادي	نسبة العدد الكلي من العاملين الذين يمتلكون مسؤوليات إدارية
مجال السيطرة	عدد العاملين الذي يمتلك المدير الصلاحية عليهم. (نطاق الإشراف)
التخصصية	عدد المتخصصين الذي يؤدي الأعمال داخل المنظمة
المعيارية	وجود الإجراءات المتكررة بشكل منتظم للحوادث والفعاليات
الرسمية	المدى الذي تدون فيه القواعد والإجراءات والاتصالات
المركزية	تركيز السلطة لإتخاذ القرارات
التعقيد	إختلاف (تمايز) عمودي - عدد المستويات الهرمية، والتمايز الأفقي - عدد الوحدات داخل المنظمة (الأقسام)

Source: Hatch ،M.j.(1997) ،organizationtheory modern ،symbolic and postmodern perspectives، 3rd edition، oxford universitypress ،pp 166.

وبعدها نقوم بشرح موجز للأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي².

أولاً: الرسمية Formalisme.

اعتبر Robbins (1988) الرسمية بأنها درجة اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك

العاملين³.

¹Hatch, M.j.(1997), organizationtheory modern, symbolic and postmodern perspectives, 3rd edition, oxford universitypress,pp 164-168.

²Source: Hatch,M.J(1997) organizationtheory modern, symbolic and postmodern perspectives 3rd edition, oxford universitypress, p 166.

³ Robbins, S.(1988).management: concept and applications 2ndedition, new jersey, prentice-Hall, inc, englewoodchiffs,p 693.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

وتصف (Hatch 1997) أن الرسمية تشير إلى تحديد القواعد والتعليمات والسياسات والإجراءات، التي تحكم فعالية المنظمة. كما تصف الرسمية أنها تميل لتقييد حرية تصرف العمال أثناء تأدية أعمالهم، مع تزايد شعور الإدارة بالسيطرة على العمال وهذه الظروف تقود إلى الإحساس بفقدان الشخصية التي تترافق مع رسمية المنظمات¹.

ثانيا: المركزية

حسب (Robbins 1990) يعتمد درجة المركزية أو اللامركزية على كيفية اتخاذ القرارات. وأن المركزية تصف درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة².

كما يُوجد من عرف المركزية أو اللامركزية من زاوية درجة التفويض وتوزيع السلطة، فيرى Hodge (1991) and Anthony المركزية هي الوضعية التي تكون فيها درجة التفويض قليلة، أما اللامركزية تتعلق بدرجة التفويض التي تكون فيها عالية، وهي نقل ووضع الصلاحيات لدى المرؤوسين³.

كما يُوجد من عرف المركزية من زاوية مستوى اتخاذ القرار فعرفت (Hatch 1997) المركزية هي المستوى الذي يتم فيه اتخاذ القرار، فالمنظمات المركزية تتخذ قراراتها في المستويات العليا، أما في المنظمات اللامركزية تتخذ قراراتها من طرف الأفراد الأقرب إلى الموقف. وتعتمد على تشارك الأفراد في اتخاذ القرار⁴ كما أشار Koontz (1986) and O'donnell بأنه لا تُوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، فهناك مزيج بينهما بنسب مختلفة.

ثالثا التعقيد:

تشير إلى الطريقة التي يقسم فيها العمل إلى وظائف، والتي تتعلق بعدد الوحدات في المنظمة والتي تمثل بالتمايز الأفقي.

¹Hatch, M.j.(1997).organizationtheory modern, symbolic and postmodern perspectives, op cit,p 165.

²Robbins,s(1990), organisation theory: structure, designs and applications, 3rd edition, new jersey, prentice-Hall international, p 104.

³Hodges, B,j and Anthony, w(1991) organizationtheory a strategicapproach 4th edition, Allyn and Bacon, p 697.

⁴Hatch, M.j(1997)organizationtheory, modern, symbolic and postmodern perspectives, op cit, p 168.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

كما تُشير إلى عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، والتي تتعلق بعدد المستويات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنظمة، والتي تمثل بالتمايز العمودي، كما تشير إلى التوزيع الجغرافي للأنشطة. وهذا ما يتفق عليه كل من ¹Hall (1972) و ²Robbins (1990) و ³Hodge and Anthony (1991).

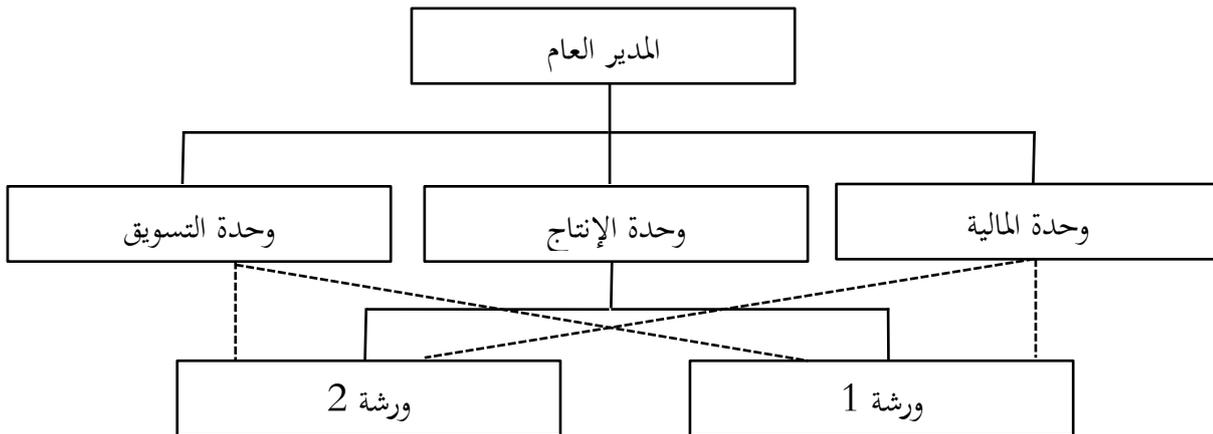
3- أنواع الهيكل التنظيمي:

نظرا لظروف المنافسة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي والتطور في تقنية الاتصال، أصبحت الهياكل الهرمية غير مناسبة. وبذلك اضطرت المنظمات إلى التحول إلى الأنماط المعاصرة في تصميم الهياكل التنظيمية المواكبة للتطورات الحالية، مما نتج عن ذلك نوعين من التصنيفات للهياكل منها تقليدية ومنها حديثة. كما تصنف الهياكل الحديثة إلى هياكل افتراضية وغير افتراضية، لكن نكتفي هنا بالهياكل الحديثة غير الافتراضية.

3-1- الهياكل التنظيمية التقليدية:

3-1-1- الهيكل الوظيفي: يعتبر F. Taylor أول من استنبط هذا النوع من الهيكلة ويهدف إلى تشكيل الفرق والإدارات على أساس الأنشطة المتخصصة والتجميع الوظيفي للموظفين، ويتم تجميع المهام حسب الوظيفة، خاصة المهام المتكررة وظهر هذا النوع من الهياكل نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد نشاطها، وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف على جميع الأنشطة.

الشكل رقم 1.1: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،

2000، ص: 35

¹Hall, R.H. (1972) organization: structure and process, englewoodcliffs, prectice-Hall, new jersey, p134.

²Robbins, s. (1990). organizationtheory: structure, designs and applications, opcit, p83.

³Hodge, B.j, and Anthony, w. (1991). organizationtheory a strategicapproach opcit, p377.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

3-1-2- الهيكل الجغرافي:

يتم استخدام هذه الهيكلية عندما يكون للمنظمة نشاطات في مناطق جغرافية مختلفة. حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة، مع الحفاظ على الجوانب الهامة للهيكل الوظيفي يستخدم الهيكل الجغرافي لأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الاجتماعية، الثقافية، والقانونية.

3-1-3- الهيكل حسب المنتج:

تقوم المنظمة بإنشاء وحدات مستقلة حسب منتجاتها أو خدماتها، حيث بإمكان كل وحدة لأن تتطور وتعتمد سياسة إنتاج أو تسويق أو توزيع مختلفة، ويتم تقييم كل وحدة على أساس أدائها الخاص، فالمنظمات التي تستخدم هذا الهيكل غالباً ما تبدأ بهيكل وظيفي.

3-1-4- الهيكل التقسيمي:

الهيكل التقسيمي هو نوع آخر من الهيكل حسب المنتج، في هذا النوع من الهيكل يتم توزيع المهام حسب تصنيف المنتجات والأسواق الجغرافية، ولهذا الهيكل عيب هو أنه يتطلب على المنظمة عدد كبير من المديرين للإشراف على جميع خطوط الإنتاج مما لا يأخذ بعين الاعتبار معيار التكلفة.

3-2- الهياكل التنظيمية المعاصرة: من أهمها وأكثرها استخداماً هي:

3-2-1- الهيكل المصفوفي أو (المتعددة الأبعاد).

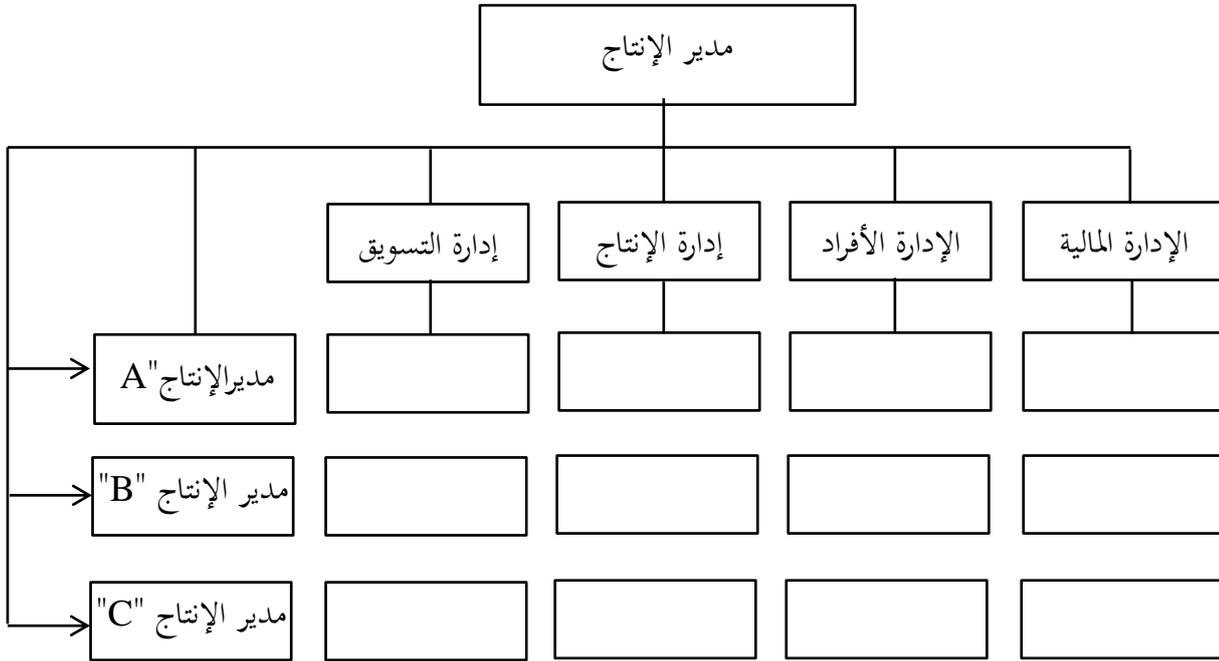
نشأ في صناعة الفضاء منذ الخمسينات، ويستعمل حالياً في قطاعات عديدة مثل منظمات المقاولات للبناء والبحث العلمي ودوائر الدولة والصيرفة والتأمين والمستشفيات وغيرها¹. كما نشير للهيكل المصفوفي شكل دائم أو مؤقت، يُستعمل هذا النوع من الهياكل غالباً عندما تكون المنظمة مطالبة بالاستجابة العالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية². ومن بين مزاياه استعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية بالمنظمة، وتنويع خبرات العاملين ومن بين عيوبه احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر.

¹ الشماخ، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007: ص 170.

² Mondy, r wayne and permeaux, shane, R 1995, management concepts, practices and skills « 7th en, prentice –hall inc, new jersey, U.S.A ».

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

الشكل رقم 2.1: الهيكل المصنوفي

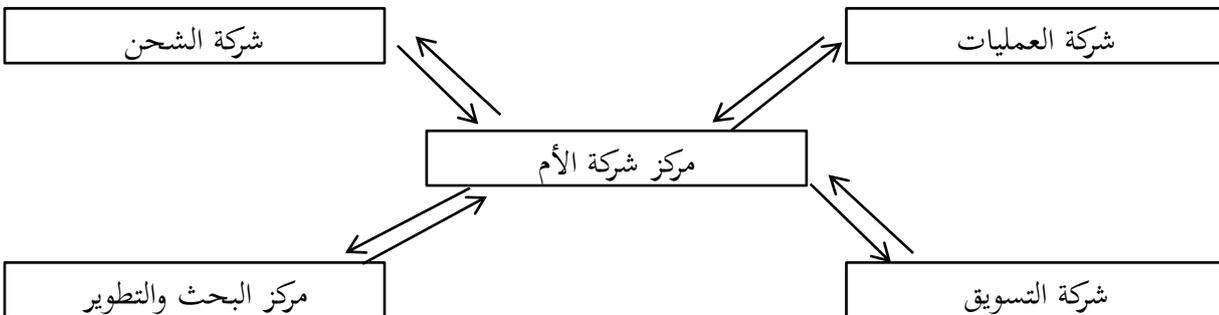


Source : sépari ,s, and Solle ,g (2009) management contrôle and gestion DSCG 3 en 20 FichiesDunod, p3 .

2-2-3: الهيكل الشبكي Network

يُطلق على هذا النوع من الهياكل بتصميم بدون هيكل، لأنه يُلغى الوظائف الداخلية غير أساسية وتقوم بإسنادها لمصادر خارجية، مع الحفاظ والإبقاء على وظائف التحكم في إطار استراتيجية التركيز على المهام الأساسية ومجالات القوة التي تتميز بها.

الشكل رقم 3.1: الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، عمان دار المسيرة، 2007: ص173.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

الهيكل الشبكي يتميز بفعالية مميزة لإنشاء تحالفات شراكة مرنة، بحيث تضم مجموعة من المنظمات المستقلة ترتبط فيما بينها بواسطة تقنيات حديثة للمعلومات، وتكمن أهمية الهيكل الشبكي خاصة عندما تكون بيئة المنظمة غير مُستقرة. وجوهر هذا التنظيم يتمثل في وجود مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين يُشرفون على الأعمال داخل المنظمة وتنسيق العلاقات مع المنظمات المتعاقدة معها¹.

وبعدما تطرقنا لأبعاد وأنواع الهيكل التنظيمي، هناك من الباحثين من أوجد علاقة جوهرية تربط بينهما حسب وجهة نظر (Hatch 1997) وفق الجدول التالي:

جدول رقم 2.1: العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي

التعقيد	المركزية	الرسمية	الأبعاد الأنواع
عال	عال	عال	آلي
مُنخفض	مُنخفض	مُنخفض	عُضوي
عال	مُنخفض	عال	بيروقراطي

Source: Hatch ،M.j(1997) organizationtheory ،modern ،symbolic and postmodern perspectives، 3rd edition، oxford universitypress New York، p170.

الفرع الثالث: مُحددات الهيكل التنظيمي.

يُعتبر الهيكل التنظيمي جزءًا من التنظيم الإداري، وأداة لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمات تختلف فيما بينها في الأهداف والظروف التي تعمل فيها. لذا كان من الطبيعي أن تختلف في تنظيماتها وفي هياكلها التنظيمية المستخدمة وفي تحديد شكله. وهي عوامل تحدد المتغيرات الهيكلية للمنظمة بأسباب معينة²، مما ينبغي على المنظمة أن تراعي عند اختيارها وملاءمتها للهيكل التنظيمي لمجموعة من العوامل، التي هي مُحددات حسب ما بينتها العديد من الدراسات التي قام بها كل من: perrow ،Woodward ،Lawrence ،Lorsch ،ومن أهم هذه المُحددات:

¹Hellriegel,D et slocum,J.w(2012), management des organisation, Ibid, p(512,524).

²Hellriegel,D,&slocum,J.W , (2012) , management des organisation, Ibid, p 497.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

1- البيئة:

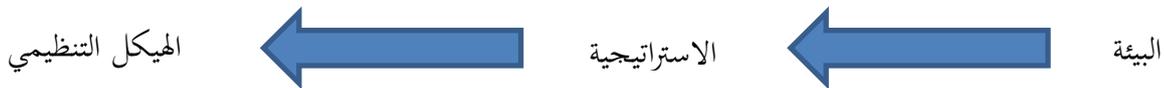
هناك اختلاف في تحديد مفهوم البيئة، حسب الزاوية التي ينظر إليها المفكر أو الباحث، باعتبار البيئة من المتغيرات المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكونها عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها¹، وحسب الدراسة التي قام بها Chandler وخلصت إلى أن البيئة تؤثر على الاستراتيجية، والتي هي أيضا تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة².

فالبيئة هي "كل ما هو خارج إطار التنظيم، بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والطبيعية والنفسية، المحلية والدولية التي تعمل فيها"³.

ومن أهم الدراسات المتعلقة بتأثير البيئة على الهيكل التنظيمي: دراسة ستوكر G.M. Stalker وبيرنز Tom Burns ودراسة إميري Frederick Edmund Emery وتريست Eric Lansdown Trist.

دراسة لورنس R. Paul Lawrence ولورش W. Jay Lorsch، ومنه نستخلص حسب دراسة Chandler العلاقة بين البيئة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي:

شكل رقم 4.1: يوضح العلاقة بين البيئة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسة Chandler

2- التكنولوجيا:

التكنولوجيا هي أحد محددات الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولها دور مهم في اختيار الهيكل المناسب، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة تُحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمية ونوعية الوظائف الواجب تأديتها، ومختلف علاقات العمل بين هذه الوظائف. ولقد وجدت علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المنظمة. ووجد أن أداء المنظمة يعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا

¹RatibaAroub, la conduite du changement dans l'entreprise algerienne: cas algérie télécom, thèse de doctorat en sciences de gestion, ecole supérieure de commerce, algeralgérie, 2007-2008, p8.

² عيسى بمدى، رسم ملامح للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005، ص 67.

³ محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 219.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

المستخدمة والهيكل التنظيمي¹. كما قد تكون هناك استخدامات لأنواع عديدة من التكنولوجيا مادية أو معنوية (أنواع المعرفة) لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مطلوبة، حيث كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ازداد تبعاً تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة². كما أن هناك عدة دراسات تناولت التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، ومن أهمها دراسة جون وود وارد (1965) Joan Woodward والتي خلصت إلى نمط تكنولوجيا الإنتاج تؤثر على الهيكل التنظيمي وبالتالي الفعالية التنظيمية³ وبعدها دعمتها دراسة أخرى لكل من: (1967) B. Charles Perrow و (1967) James David Thomson بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الانتاج، والتي استنتج من خلالها أن تكنولوجيا المعرفة تؤثر على الهيكل التنظيمي.

3- حجم المنظمة:

يُعد (1947) Max weber من الأوائل الدارسين لعناصر النظرية البيروقراطية. فخصائص البيروقراطية موجودة في المنظمات كبيرة الحجم، ولا تكون موجودة في المنظمات الصغيرة. وقد أكد (1970) Peter blau على علاقة الحجم بالتنظيم وتأثيره على درجة التخصص والتعقيد التنظيمي، وأن زيادة الحجم يولد التمايز الهيكلية داخل المنظمات، وهو بدوره يوسع حجم العنصر الإداري للمنظمة⁴.

كما تُشير إلى أن هناك اتفاق عاماً على أن الحجم الذي يُقاس عادة بعدد العمال تأثير على هيكل المنظمة، كما تُشير معظم الدراسات أن المنظمات صغيرة الحجم تميل إلى استخدام الهيكل العضوي، بينما المنظمات كبيرة الحجم تميل إلى استخدام الهيكل الميكانيكي⁵.

كما أن لحجم المنظمة تأثير في تصميم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة: درجة (الرسمية، المركزية والتعقيد)⁶.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهدرة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 21.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة: نخات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 386.

³ Alain desreumaux, structure de l'entreprise, article 166, encyclopédie, France, p 3165.

⁴ Child, J. (1972), organization structure, environment and performance: the role of strategic choice, sociology, p6.

⁵ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 111.

⁶ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص ص 90-92.

4- مراحل عُمر المنظمة.

هناك عديد من التقسيمات للمراحل العمرية التي تمر بها المنظمة، ومن أكثرها شيوعاً هو ما يلي¹ ولكل

مرحلة خصائصها التنظيمية:

1- مرحلة النشأة (التأسيس).

2- مرحلة النمو.

3- مرحلة النضج.

4- مرحلة التوسع.

5- مرحلة التدهور (الانكماش).

وحسب (Mintzberg. H. (1982) فإن علاقة الهيكل التنظيمي بعُمر المنظمة وحجمها، حيث كُلما

كانت المنظمة قديمة (مسنة)، كلما كان سلوكها أكثر انضباطاً ورسمية، وكلما كانت المنظمة كبيرة كُلما كان سلوكها منضبطاً ورسمياً².

6- السلطة:

عامل السلطة له دور في تصميم الهيكل، بالإضافة إلى ضغط الرقابة الخارجية على المنظمة، والاحتياجات الشخصية لأعضائها، فكلما كانت الرقابة الخارجية قوية على المنظمة، كلما كان هيكلها يتصف بالمركزية والرسمية. وهذا ما أكدته كل من (Blau et Scott (1962) و (Holdaway (1975) وخلصت الدراستين السابقتين أنه كُلما انتقلنا من المنظمات الحكومية إلى الخاصة فإن طابع الرسمية والمركزية في تناقص لكون المنظمات الخاصة مُستقلة³.

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 119-124.

² ثابتي الحبيب وبندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات، سلسلة إصدارات مخبر البحث، جامعة معسكر، 2012، ص 52.

³Mintzberg,H(1995), structure et dynamique des organisation,les Edition d' Organisation,Paris, p259.

حسب Peter Drucker، يرى أن الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة¹. ويُعد Alfred Chandler أول من قام بترسيم العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل، من خلال الدراسة التي أجراها على مائة منظمة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، مدة خمسين سنة منذ 1909 إلى 1959. والتي استخلص منها أن أي تغيير في الاستراتيجية، يتبعه تغيير في الهيكل²، كما استنتج أن الاستراتيجية هي التي تحدد الهيكل³. من خلال الدراسة السابقة نجد Chandler، حصر مفهوم الاستراتيجية في النمو حيث جاءت بعدها دراسات حديثة أخرى، اهتمت بأنواع أخرى من الاستراتيجيات وأثرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة، أهمها دراسة Miles and Snow 1978 بعنوان "استراتيجيات المنظمة والهيكل والعملية" والتي حددت أربعة أنواع من الاستراتيجيات وأثرها على الهيكل التنظيمي⁴.

من خلال ما سبق وبعد توضيح ماهية الهيكل التنظيمي، اتضح أنه عبارة عن وسيلة للوصول إلى أهداف المنظمة وليكون الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، ينبغي عليها التحكم الجيد بأبعاده بما يتوافق مع نوع الهيكل التنظيمي المعتمد، وعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار لمجموعة المحددات التي تكون سبب في نجاح أو فشل تنظيمها، باعتبارها تؤثر على الهيكل التنظيمي وفي تصميمه ومن أهم هذه المحددات هي: الاستراتيجية.

المطلب الثاني: ماهية الخطة الاستراتيجية

إن من بين المقومات التي تركز عليها أي منظمة، هو وجود خطة استراتيجية متكاملة تُساعد في تحقيق أهدافها، والتي تُعتبر من مُخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بمعرفة أين هي المنظمة في الوقت الحالي؟ وإلى أين تريد أن تتجه؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهميته.

في ظل المنافسة الشرسية التي تواجهها المنظمات وتعدد الاتجاهات، مما يتطلب وجود إدارة واعية تتكيف مع ما

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 77.

² Chandler, A.D (1962), strategy and structure, chapters in the history of the american enterprise, opcit, p 67.

³ Katsanis, C.J (1998), an empirical examination of the relationships between strategy, structure, and performance in building industry organizations, these doctoral university the montreal, canada, p 48.

⁴ محمد قاسم القوي، مبادئ إدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ودار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص 166-169.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

يجري، تأتي أهمية الإدارة الاستراتيجية لتكون الوجهة الصحيحة التي توجه المنظمة للاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه. وذلك بالإعتماد على تخطيط إستراتيجي يحقق هدفها عن طريق صياغة استراتيجية محكمة.

الاستراتيجية: Strategy

يُعود مُصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **STRATEGOS**، التي تعني القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبل الحرب العالمية الثانية، ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة. وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، أو الإقلال من آثار الهزيمة. ثم انتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني، ضمن إطار إدارة الأعمال. لكي يُشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية¹.

كما تُعرف على أنها طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل، سواء في البيئة التنافسية أو قواعد المنافسة أو في المنافسين، أو الجمهور.

كما تُحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المستقبل، إنها تُجيب باختصار عن سؤال: "كيف سنلعب لنكسب؟"².

وهي عبارة عن المنهج المُستخدم في التنفيذ، والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة ويتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحديد وتقييم مُختلف الطرق التي تُحقق أهداف المنظمة، ثم إختيار أفضل هذه الطرق.³

الاستراتيجية هي مجموعة مُتكاملة ومُنسقة من الإلتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية⁴.

وهناك تعريفات لبعض المهتمين بالإدارة الاستراتيجية حيث يُعرفها كل من:

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014: ص 71.

² جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن مشروع النهضة سلسلة أدوات القادة، الطبعة الثانية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2010: ص 20.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007-2008: ص 35.

⁴Dr. MinishaGupta Organizational Structure Affected By Strategic Change,Research Associate, Human Resource Department, Asia Pacific Institute of Management, New Delhi, IndiaVol-1 Issue-3 2015, p :372.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

تعريف **Thomas 1988**: والذي يُعرف الاستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية¹ .

تعريف **Chandler, 1962**: "تعرف الاستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المنظمة، واعتماد المقررات من الإجراءات (مسارات العمل)، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف² .

تعريف **Ansof, 1965**: " الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها³ .

تعريف **Porter, 1996**: " يرى أن الاستراتيجية هي الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها، وأيضا هي عملية خلق توافق بين أنشطة المنظمة. وأن نجاح الاستراتيجية يعتمد على تنفيذ أشياء عديدة بشكل جيد وليس فقط التكامل بينها، وإذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فليس هناك استراتيجية متميزة⁴ .

ومن خلال ما سبق يُمكن استنتاج تعريف شامل للاستراتيجية على أنها خطة طويلة المدى تتخذها المنظمة آخذة بعين الاعتبار للمتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التصدي للتأثيرات الغير المرغوبة واغتنام الفرص المرجوة لتحقيق أهدافها.

1- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ويمكن سردها في الآتي:

¹ Thomas, j. g. " strategic management :concepts ",practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988 :p38.

²Chandler,Alfred.D., Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge , mass: Mit press, 1962.

³Ansoff , HT , Croporate Strategy, Mc Graw-Hill, New York , 1965: P 100.

⁴ بوهلال فاطيمة -كربوش محمد - بلميمون عبد النور - فتوي الحبيب، التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفعالية المنظمات ،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2018 : ص24.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يحصل من خلالها صانعو القرار في المنظمة على المعلومات، ذات الصلة بالوضع الداخلي والخارجية، **ويعالجونها ويحللونها**، وذلك لتقييم الوضع الحالي للشركة، وكذلك مستوى قدرتها التنافسية من أجل توقع وتقرير إتجاه المنظمة نحو المستقبل¹.

واعتبر Raymond-Alain Thiétart، 1996: " أن **التخطيط الاستراتيجي** ينطوي بعدين للمنظمة. البعد الأول تحليلي واقتصادي يوضح الخصائص الموضوعية للمنظمة وبيئتها: الوسائل، الخبرات المحددة، تسلسل الإجراءات، قوة السوق، والتكتيكات التنافسية، والحد الأدنى لحجم الاقتصادي للاستثمارات، تكامل الاختيارات. البعد الثاني سياسي وإنساني، يسلط الضوء على وجود عوامل للأهداف الفردية تسعى إلى تحقيق الغايات، متناقضة أحيانا، للمساعدة في تحقيق استراتيجية أو على العكس من ذلك يكون هناك ضرر لا يمكن إصلاحه"².

كما يعرف **التخطيط الاستراتيجي** على أنه تخطيط: "يتعلق بتحديد إتجاه المنظمة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية: برامج وخطط طويلة

الأجل على مستوى المنظمة ككل، وعلى المستويات الوظيفية: برامج وخطط متوسطة الأجل وعلى مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد وعلى المستويات التشغيلية: برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي"³.

وبهذا يمكن صياغة تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر عملية بعيدة المدى لرسم خطط استراتيجية من خلال استغلال موارد المنظمة وتعبئتها من خلال سلسلة من الخطوات تبدأ بالتحليل البيئي للمنظمة وتحديد واقعها الحالي بدراسة نقاط قوتها وضعفها وتحديد الرؤية المستقبلية لمكانتها مستقبلا من خلال

¹ Carlos Ernesto Valenzuela Argoti "Importancia De Laplaneacion Estratégica En Lasepresas Monografía ، Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Diltancia (FAEDIS)، Programa De Administracion De Empresas ،Bogotá، D.C ،2016 :p12 .

² Raymond-Alain thiétart، la stratégie d'entreprise، Bayeusaine، Paris، 2e édition ، 1996: p13.

³ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009 : ص 85.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

دراسة شاملة لمجموعة الخطط المتوسطة الأجل والقصيرة الأجل واستنباط خطة طويلة الأجل للوصول بالمنظمة إلى الهدف المراد تحقيقه.

3/ أهمية التخطيط الاستراتيجي: The importance of strategic planning

يمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية:

1- يُعطي صورة توضيحية للمستقبل والتنبؤ بالأحداث فيُساعد المنظمة على الإستعداد واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة المتغيرات.

2- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل، حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف بيئتها ومُتغيراتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، أو اقتصادية، أو سياسية أو تكنولوجية، أو ثقافية. ويمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تُساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية¹.
بالإضافة إلى الفوائد التي يحققها التخطيط الاستراتيجي فهو يقدم ما يلي²:

- ✓ المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يُقدمها المديرين.
- ✓ يُساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- ✓ يُساعد المنظمة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها
- ✓ يُنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ يوفر لك نظرة عامة على ما تفعله وإلى أين أنت ذاهب؟
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يُضفي الوُضوح على ما تُريد القيام به وكيف ستصل إلى هناك؟³.
- ✓ يُساعد المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر تفكيراً حول الخيارات الاستراتيجية⁴.

¹ عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت رسالة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012 : ص14.

² كساب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة سطيف AMC، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، فرع إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2007 : ص21.

³ <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Planification%20Strategique.pdf> p412-02-2020 T08:57.

⁴ Davide Voigt , "Examen Des Relations Potentielles Entre La Planification Stratégique Et Opérationnelle Et La Performance Des PME QUÉBÉCOISES" ,Mémoire Présenté À L'Université Du QUÉBEC À Chicoutimi Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Gestion Des PMO AOÛT, 1993,p24.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية:

Factors Affecting The Formulation Of The Strategic Plan

- هناك العديد من العوامل والتي تعتبر صعوبات تُحد من الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية، وهذا ما أوضحه العديد من الباحثين في هذا المجال، ومن بين هذه العوامل¹:
1. عدم قدرة القيادات الرئيسية على عملية التخطيط الاستراتيجي.
 2. عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
 3. الصراعات الداخلية.
 4. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
 5. القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة، ولا تتناسب مع القرارات الاستراتيجية.
 6. غياب المتابعة.
 7. ضغوط من البيئة المحيطة بالمنظمة.

كما هناك من يحدد العوامل التي تؤثر في صياغة الخطة الاستراتيجية على النحو التالي²:

1. الأفق الزمني للاستراتيجية: يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية، فهناك قرارات قصيرة المدى، وهناك القرارات المتوسطة المدى وأخيرا القرارات الطويلة المدى.
2. التناسق في السياسات: العمل على التنسيق بين السياسات، وبدون ذلك تؤول أعمال المنظمة إلى فوضى وارتباك.
3. المرحلة التي تمر بها المنظمة: تمر المنظمة بمراحل عدة، وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.
4. إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي: فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي، كلما كانت احتمالات نجاحها عالية والعكس.

¹ إيهاب محمد ربيع عبد الله أبو الخير، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارات الأندية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 27.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره: ص 74.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

5. تأثير الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية: إنشاء الثقافة التنظيمية التي تتبنى استراتيجية المنظمة بمرور الوقت.

6. تأثير الهيكل التنظيمي على تنفيذ الاستراتيجية: وذلك من خلال نطاق السيطرة، المركزية، إضفاء الطابع الرسمي¹.

7. الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أي خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها، فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل².

الفرع الثالث: مستويات وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

Strategic Planning Levels and Steps

1/ مستويات التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning Levels

أصبح التخطيط الاستراتيجي عملية مُنهجة ومؤطره تجري ضمن مستويات الإدارة الاستراتيجية، باعتباره جزء لا يتجزأ منها. وبهذا ولتحقيق الهدف الذي تسعى له المنظمة عن طريق بناء خطة استراتيجية يتم تصميمها على أساس ثلاث مستويات رئيسية موجودة في أي إدارة استراتيجية وهي كالاتي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى المظلة الرئيسية التي تُوجه وتغطي المستويات التخطيطية الأخرى، ويُقصد به "إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تُميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين الوحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، وكما يُطلق عليه الاستراتيجية الكلية وهي تُوضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله"³.

¹Metric Mukhalasie « An Analysis Of The Factors Affecting Strategy Implementation In KENYA Commercial BANK”,A Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA).USIU – A SPRING 2014: p21

²عباس مزعل، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة سنة 2017 : ص 102.

³بلال خلف السكارنة، 'التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010: ص104.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يعنى التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال، بالكيفية التي يُمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المنظمة أن تُسهم في تعزيز الاستراتيجية الكلية، فهو يُحدد الطرائق التي تُمارَس من خلالها عملية إدارة التنافس.

"وهي تُغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما تسعى الشركات ذات خُطوط المنتجات المتعددة، أو وحدات الأعمال المتعددة، إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات، أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق"¹.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

عبارة عن استراتيجيات توضع على مستوى المجالات الوظيفية للمنظمة، "فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل، بعملية وضع الموازنات ولا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يُحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع الإلتزام بمجموعة من السياسات العامة"².

2/ مراحل التخطيط الاستراتيجي: Stages Of Strategic Planning

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تتضمن مجموعة من الخطوات متعارف عليها من قبل أغلب الكتاب وتمثل هذه الخطوات أو المراحل في أربعة تتمثل كما يلي:³

- 1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- 2- مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- 3- مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية).
- 4- مرحلة المتابعة والتقييم.

¹ المرجع السابق، ص 105.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013: ص 92.

³ د. مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

وتشمل دراسة وتحليل العوامل التي تُؤثر على أهداف واستراتيجية وهيكل المنظمة، والتي غالباً لا تتحكم بها المنظمة، وينقسم التحليل البيئي للمنظمة إلى قسمين رئيسيين:

- تحليل البيئة الخارجية (External environment analysis) .

- تحليل البيئة الداخلية (Internal environment analysis) .

"إن تحليل مُتغيرات البيئة الخارجية صار أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذا التحليل يراد بها دراسة العوامل الواقعة خارج إطار المنظمة والتي تُؤثر عليها بشكل مُباشر أو غير مُباشر، ويكشف تحليل البيئة الخارجية عن أهم الفرص والتهديدات التي تُواجه المنظمة، من أجل أن يأخذها المدراء بعين الاعتبار، ووضع استراتيجيات تمكنهم من الاستفادة من هذه الفرص، أو تُجنب التهديدات، أو التقليل من أثرها على المنظمة"¹.

وحسب ما هو متعارف لدى جميع الكتاب يمكن تصنيف مُتغيرات هذه البيئة كالآتي:

1- المُتغيرات الاقتصادية: **Economic Variables**.

2- المُتغيرات التكنولوجية: **Technological Variables**.

3- المُتغيرات السياسية: **Political Variables**.

4- المُتغيرات الاجتماعية والديمغرافية والثقافية **Social Variables**.

5- المُتغيرات التشريعية والقانونية: **Legislative and Legal Variables**.

في حين تحليل البيئة الداخلية له دور كبير في معرفة المنظمة لنقاط قوتها، والتي تعتبر كمقومات لها. ومعرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يمكنها من تجنب المخاطر والتهديدات. "وتساهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي يوفر التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي"².

¹ علياء موسى أيوب المناصرة، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2019، ص:29.

² جعفر محمد الحسن عثمان، -الفصل الدراسي الثامن الإدارة الاستراتيجية جامعة النيل الأبيض، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2019، ص:22.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاث محاور أساسية، هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

1- الهيكل التنظيمي: **Organizational Structure**: حيث يُمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**: وتُشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، التي تكون مُجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، فلا بُد التأكيد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

3- الموارد المتاحة **Available Resources**: إن الركائز الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن، بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة، لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل، المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية، والتكنولوجية، والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية، والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ثانياً: مرحلة التخطيط الاستراتيجي: والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة

وهي صياغة الرؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها المختلفة.

1/ صياغة الرؤية الاستراتيجية:

1-1 تعريف الرؤية الاستراتيجية The Strategic Vision

تعتبر الرؤية الاستراتيجية واحدة من مكونات الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى الرسالة والأهداف، وثقافة المنظمة "طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يُمكن تحقيقها في ظلال موارد الحالية، وهي لا تُمثل

¹ أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، 2018، ص 32-33.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

مُرشدًا مُحددًا لاستراتيجيات المنظمة نظرًا لعمومية التوجهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافًا عامة يُمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية"¹.

1-2 مصادر صياغة الرؤية:

كما ذكرنا بأن الرؤية تبدأ في النظر إلى الأفق لمشاهدة الصورة الأكثر إشراقًا للمنظمة مفعمة بالأحلام، وقد تبدو أمام هذا مختلف المناظر الجميلة، وإن المنظمة التي إعتادت وضع استراتيجيات متلاحقة هي أجدر من غيرها في وضع رؤية نجاح لما اكتسبته من خبرة في مدى ملائمة الرؤية مع بقية عناصر الاستراتيجية، وعادة ما تقوم أية منظمة باختيار الصورة الأفضل مستنيرة بالمصادر والمرجعيات التالية:²

1. أفكار مجلس الإدارة عن طريق عملية عصف ذهني، وتدوين الآراء ولا مُشكلة البتة باختلافها، فهي تصب في إطار تلك الصورة التي يُراد تكوينها.
2. أفكار المدير التنفيذي وهي مجموعة الأفكار التي تترشح لدى المدير التنفيذي، خلال العصف الذهني أو عند لحظة من حياته اليومية، فيُنقلها إلى الفريق الذي يُعد الاستراتيجية.
3. أفكار الموظفين خلال عملهم أو خارجه، أفكار تعكس الطموحات لتطوير المنظمة.
4. الأفكار التي يُقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها.
5. الأفكار التي تُقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة، حيث تلتقي طموحات الطرفين.
6. عمليات إعداد الاستراتيجية: فقد تنشأ الرؤية أثناء إعداد الاستراتيجية حيث تزدهم الأفكار والمقترحات وتكثر الدراسات والتحليلات للواقع والبيئة الخارجية والداخلية وتُحدد الفجوات وتستخرج الأهداف الفعلية، فمن خلال هذا المحاض تبدأ الرؤية بالتكون والتبلور والظهور.

2/ صياغة رسالة المنظمة:

1-2 تعريف رسالة المنظمة: The Organization Message

هي سبب وجود المنظمة واستمرارها، والأساس الذي يُحدد أعمالها مُستندًا إلى القيم الإدارية السائدة، والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة. وتُعرف على أنها "فقرة تتكون من ثلاث أو

¹ أحمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003: ص46.

² "بمجاهد سعد احمد البلطة وعبد الباقي عبد العني بابكر، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة . الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات قسم الإدارة والتخطيط التربوي، العدد الثاني، المجلد الأول، كلية التربية جامعة النيلين السودان، mujahedsad@gmail.com : ص59-60.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

أربع جمل، تعطي توجيهات وإرشادات للمنظمة، وتمثل هدفها الأساسي ومجال نشاطها وما ستقدمه من سلع أو خدمات¹

2-2 العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المنظمة:

تتأثر رسالة المنظمة بعدة عوامل يُمكن حصرها فيما يلي²:

1. تاريخ المنظمة: لكل شركة تاريخ نشاط وأهداف وإنجازات.
2. التفضيلات للملاك والإدارة. الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة، فبعض المديرين يرى أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح. بينما يرى الآخر أن يهتم بالجودة وليس بالكمية.
3. البيئة السوقية: تفرض البيئة فرص وتهديدات يجب أن تُؤخذ في الحسبان.
4. البيئة الداخلية: لا بُد أن تُوافق الرسالة ظروف المنظمة وإمكانيات للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومواردها المالية والبشرية، والإمكانيات المتاحة لديها.

3 - صياغة الأهداف الاستراتيجية والغايات:

مما سبق نستنتج بأن رسالة المنظمة تُعبر عن سبب وجودها، أما أهدافها تُمثل النهاية التي تسعى للوصول إليها. حيث يُساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقيق:

3-1 الأهداف الاستراتيجية: Strategic Goals

تُشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وهناك عدد من المراحل تمر بها صياغة الأهداف الاستراتيجية منها مايلي³:

- المرحلة الأولى: يتم طرح أفكار قابلة للحوار والمناقشة، تتعلق بطبيعة الأهداف ولكنها غير محددة مثلاً (تسعى المنظمة للارتقاء بجودة خدماتها).

¹ مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009: ص105.
² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية أطروحة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012: ص48.
³ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014: ص182.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

- المرحلة الثانية: يتم بلورة هذه الأفكار وتنظيمها بشكل علمي سليم، وتكون أهدافا ذات طابع عمومي (نسعى ليكون كل مدير أو رئيس قسم قائدا من موقعه).
- المرحلة الثالثة: تتسم بالتحديد وينبغي أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحديدها على سبيل المثال عندما نقول (نسعى أن يكون كل مُدير قائدا من موقعه أي أنه يجب تفويضه الصلاحيات المناسبة).
- المرحلة الرابعة: هي وضع أولويات للأهداف المتعددة والمحددة.

2-3-3 الغايات: Goals

يُشير مفهوم الغايات **Goals** "إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس مُنتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تُحاول إشباعها"¹.

4- صياغة الخطة الاستراتيجية: Formulating The Strategic Plan

يُشير (MINTZBERG1994) إلى أن عملية صياغة الخطة الاستراتيجية، تتطلب العديد من الخطوات المهمة وتمثل فيما يلي²:

الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت في مُمارسة نفس أساليبها والعمل في نفس مستوى أدائها الحالي، رغم تغير الظروف والمواقف المحيطة بالمنظمة.

الخطوة الثانية: إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها، والتأكد من أن الفرص المتاحة مازالت جيدة في تحقيقها.

الخطوة الثالثة: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه الخطوة، بتحديد الوضع الحالي للمنظمة. ويبين الوضع المثالي المستهدف للوصول إليه.

الخطوة الرابعة: تهدف هذه الخطوة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة، التي يمكن من خلالها تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي.

الخطوة الخامسة: يتم في هذه الخطوة تحليل البدائل الاستراتيجية، لمعرفة وتشخيص إمكانية استخدامها

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص122.

² حسين محمد جواد الجبوري،، مرجع سبق ذكره، ص . ص304-305.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

وحجم الفوائد التي يمكن أن تُحققها المنظمة، وكذلك كلفة ومُتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.

الخطوة السادسة: تُقوم الإدارة العليا وفريق التخطيط الاستراتيجي باختيار الاستراتيجيات المناسبة من بين عدد من البدائل الاستراتيجية التي تم الإنفاق عليها، وتحويلها إلى خطة عمل واضحة وتحديد الفترة الزمنية التي تحتاجها الخطة.

الخطوة السابعة: يتم في هذه الخطوة صياغة الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل كتوضيح كامل للوضع الحالي للمنظمة، وتحديد الأهداف بشكل واضح ووصف لكل بديل إستراتيجي يتم اختياره لتحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثا: مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية: (Implementation Of The Strategy)

بعد صياغة الخطة الاستراتيجية، تأتي مرحلة تنفيذ الخطة إلى أفعال ملموسة، وذلك عن طريق تخصيص الموازنات المالية، والموارد المادية والبشرية، والسياسات، موضع التطبيق من خلال الإجراءات التنفيذية المختلفة، وبهذا يجب التركيز على العناصر التالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

1- **الإجراءات:** هي الخطوات المُتسلسلة التي تصف بدقة مهمات مُعينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه، ويتعين أن تكون الإجراءات تفصيلية تشمل ما يتصل بتحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع، وعلى المستويات المختلفة والخطوات الإجرائية ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والمتابعة، وما يتعلق بكسب العاملين في المنظمة والأطراف ذات العلاقة بالخطة وتحفيزهم على إنجازها¹.

2- **الميزانيات التقديرية:** يُشار إليها كبرامج رقمية تكون عادة مُثلة في شكل مبالغ مالية أو قد تكون ساعات عمل أو وحدات إنتاج².

3- **السياسات:** تُعرف على أنها مجموعة من مفاهيم وإرشادات، ومبادئ واضحة ومُحددة تضعها الإدارة العليا في المنظمة، لتكون مرشدا لاتخاذ القرارات والتصرف ودليلا يوضح إتجاهات العمل بما يُساعد على تحقيق الأهداف المرسومة³.

¹ محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، أكتوبر 2017 : ص 19.

² بوزندي دارين، مساهمة إعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005 : ص 197.

³ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 331 .

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

رابعاً: مرحلة المتابعة (الرقابة الاستراتيجية) والتقييم:

تأتي مرحلة التأكد من مدى متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وذلك بتقييم مدى تقدم الأعمال، وتهدف هذه المرحلة أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف¹.

وتمر الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات تتمثل فيما يلي²:

الخطوة الأولى: مقارنة وضع الاستراتيجية: أي مراجعة العوامل الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين.

الخطوة الثانية: قياس الأداء: وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط، وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

الخطوة الثالثة: التحليل: وتتضمن الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال قضايا محددة، وتحديد العلاقات الداخلية بين عناصر النظام الاستراتيجي، ثم يتم صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في الاستراتيجية والخلل في التنفيذ.

الخطوة الرابعة: التوصيات: تتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها، أو مخاطرها ومكافأتهما والإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق، يلي ذلك وضع توصيات لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس، لتحسين النتائج الاستراتيجية.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها. وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها، وذلك عن طريق³:

¹ الدكتور علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017: ص 103.

² عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص ص 190-191.

³ نعمان عبد الغني - حمروش احمد رضا، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2017: ص 159.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

أ – تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة، أو تحديد المعايير والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها. وهي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الاستراتيجية.

ب – عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، يُقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

بعد ما تم توضيح ماهية الخطة الاستراتيجية وأنها نتيجة لخطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي وتظهر بتكامل جميع الوحدات التنظيمية للمنظمة وللوصول إلى الهدف الاستراتيجي لابد من وجود متابعة مستمرة لجميع الخطوات لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب لوجود العديد من العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية

بحثا عن فاعلية أداء المنظمات وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات في البيئة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، قام (Chandler 1962) بدراسة في 100 منظمة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مدة خمسين سنة، من خلال تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، والتي استنتج من خلالها أن التغيرات في استراتيجية المنظمة، يؤدي إلى تغيرات في هيكل المنظمة. حيث أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد، أو على الأقل تحديثه لتحقيق الفاعلية التنظيمية. وهناك ثلاث توجهات فكرية لفهم علاقة هيكل المنظمة باستراتيجياتها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي تتبع الاستراتيجية.

يقود التوجه الأول من الباحثين الذي يدعوا إلى أن الاستراتيجية تؤثر على الهيكل التنظيمي. ومن أبرز هذه الدراسات Chandler 1962، والتي تُشير إلى أن أي تعديل أو التغيير الاستراتيجي، أو تنظيمي، فهما مُرتبطان في كل مرحلة من مراحل تطورها، فكل تغيير أو تعديل في الاستراتيجية، يتبعه تغيير أو تعديل في الهيكل¹ كما يشير Chandler أيضا إلى أن كل تغيير في الاستراتيجية، لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير في

¹Chandler,A.D.(1962),strategy and structure: chapters in the history of the American enterprise, op cit :p67.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

الهيكل التنظيمي، إلا إذا تبين أن الهيكل التنظيمي السابق غير كاف لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة عندها يحدث تغيير في الهيكل.

وحسب دراسة **Koontz et Odennell**، إستنتج أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخُطط، لأن أنشطة المنظمة تستمد من هذه الأهداف والخُطط¹.

وحسب دراسة **Peter Drucker**، إستنتج من خلالها أن الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف والاستراتيجية² حيث كان الإهتمام مركزاً على الأهداف دون التطرق إلى وسائل تحقيقها، لذلك أكد بعض الباحثين بأن الاستراتيجية عاملاً أشمل وأعمق من الأهداف، واعتبروا الخُطط وخاصة الخُطط الاستراتيجية هي نقطة انطلاق لوضع التنظيم المناسب للمنظمة.

وبالتالي تم التأكيد على وجود علاقة بين الاستراتيجية والهيكل، وأن الاستراتيجية هي التي تُحدد الهيكل³. وحسب دراسة (Miller&etal 1988)، والتي تُؤكد أيضاً الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية.

الفرع الثاني: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي

يُقود التوجه الأول من الباحثين الذي يدعُو إلى أن الهيكل التنظيمي يُؤثر على الاستراتيجية، وهذا ما تُشير الدراسة التي قام بها كل (Maurice Saias&David Hall 1979)، أن الهيكل تسبق الاستراتيجية حيث يعتقدان أن المنظمة أول ما تبدأ به هو بناء هيكلها التنظيمي، ثم تقوم باختيار استراتيجية مناسبة مقيّدة بما قامت ببنائه في السابق⁴ كما تُؤيدها دراسة أخرى قاما بها (Hall and Saias 1980)⁵. وترى دراسة (Fredrickson 1986)، على أن أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، والتعقيد) تؤثر

¹ حرم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2006: ص 250.

²Scheid,J, les grands auteurs en organisation, du nod ,paris, 1994:p133.

³Katsanis,C.J.(1998),an empirical examination of the relationships between strategy, structure, and performance in building in industry organizations op cit :p48.

⁴ Hall David et Saias maurice, les contrantes structurelles du processus stratégique, revue française de gestion, N°23,nov-déc,1979: p6.

⁵Hall,D.j.&Saias, M.A.(1980).strategy follows structure !,strategic management journal.1(2):p149 -163.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

تأثيرا بالغا في صياغة الاستراتيجية، كما يمكن أن يُحفز أو يُعيق النشاط الاستراتيجي بطرق مختلفة¹. وما تُأكده دراسة Miller، 1987، تُشير إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية)، أما التعقيد فغالبا لا تكون له علاقات مُهممة بصياغة الاستراتيجية².

كما أشارت دراسة Ivancevich، 1997، إلى أن الهيكل هو الذي يُحدد من يُنجز الاستراتيجية وكيف؟ ولا يمكن رؤيته كأداة فقط لتنفيذ الاستراتيجية ومن جهة أخرى الهيكل التنظيمي المناسب يُساعد في تنفيذ الاستراتيجية³.

الفرع الثالث: العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

يُعتبر توجهها ثالثا من الباحثين لمنظور العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية حيث أكد كل من Martin locket & Roger، 1983⁴ أنها أكثر تعقيدا من النظر إليها على أساس علاقة المتغير التابع والمستقل، حيث هناك تأثير مُتبادل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع تدخل المؤثرات الداخلية والخارجية، كما يرى أن الهيكل يُؤثر على الاستراتيجية والعكس وبالعكس في مختلف مراحل دورة حياة المنظمة. كل من Romanelli and Tushman 1994- gersick 1991⁵، فقد حدد Burgelman Robert.A 1983، أن السلوك الاستراتيجي المحفز والحفز هُما لتجسيد العلاقة تأثير المُتبادلة بين الاستراتيجية والهيكل⁶.

كما أكد كل من (Jermias and Gain 2005)، على العلاقة التبادلية والتكاملية بين المتغيرين. ومن خلال آراء السابقة للباحثين، نستنتج أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل، هي علاقة تبادلية تفاعلية،

¹Fredirickson,J.W.(1986) the strategic decisionprocess and organizational structure, Academy of management review, 11(2):p280.

² Miller, danny, « strategy making and structure: analysis and ipplication for performance academy of mangement journal, col 30,N°1(1987) ».

³Ivancevich, john,M&llorenzi, p. &skinner, S,J Grosbysby, P.B1997 « management quality and competitiveness » 2nd, mc grow hillcoincv.s.a: p 213.

⁴Locket,m&spear, R(1983), organization as systems, milton keynes, the open university press :p148.

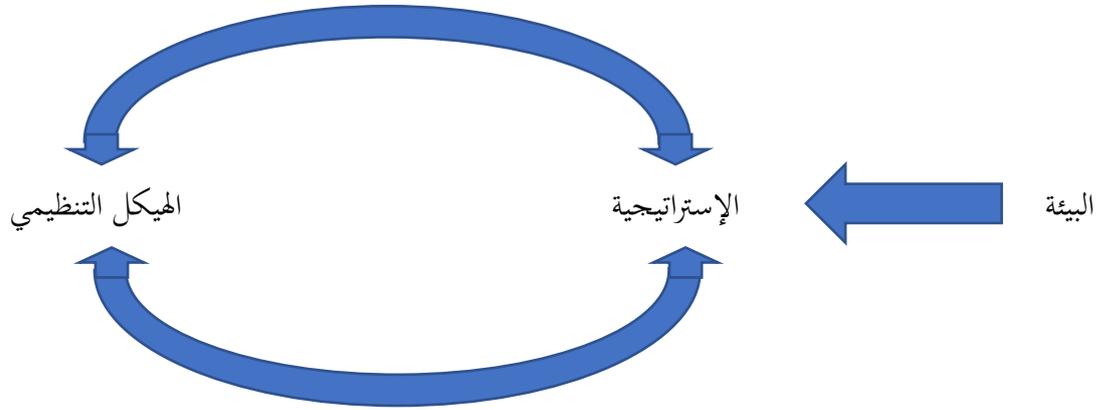
⁵Katsanis, c.j(1998), an empirical examination of the relationships between strategy structure and performance in building industry organizations, op cit: p48.

⁶Burgelman,R.A(1983) A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy, Academy of management review 8(1): p.p 61-70.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

بحيث يؤثر كل منها على الآخر. وهي علاقة تحويلية وليست خطية، تعتمد على التابع والترتيب بين العنصرين، وتقوم على مبدأ التكيف بينهما، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 5.1: يوضح العلاقة بين البيئة، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



Source: Locket, martine & spear, R(1983) organization as systems milton keymes, the open Universitypress, p148.

فمن خلال الدراسات السابقة للباحثين، نستنتج أهمية التكامل بين المتغيرين. وهذا ما يؤكد (Pierce, 2003)، على أهمية تكامل وترابط الهيكل مع الاستراتيجية¹.

لكن ما لفت إلى انتباهنا ما أشار إليه باحث آخر على وجود صعوبات مختلفة في الموائمة بين الاستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي في المنظمة، وهو ما لم يُشير إليه بقية جميع الباحثين الآخرين، وهذا ما أكدته دراسة Thodoren, 2004²

¹Pirce, joni, selbecp, Andel, Organizational Structure, individual Attitudes, and innovation, Academy Of Management Review, Vol 2, Nol, 2003: P 23.

²Thodren, D., 2004, designing organizations : An Executive Briefing On Strategy Structure And Process Prentice-Hall, irwin, U.S.A.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

خلاصة المبحث الأول:

من خلال ما تم توضيحه في هذا المبحث وصلنا إلى نتيجة ان الاستراتيجية تُعتبر من المحددات المهمة للهيكل التنظيمي لأي مُنظمة، حيث ينبغي على المنظمات التي تسعى للوصول إلى تحقيق أهدافها أن تأخذ بعين الإعتبار لجميع العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي، وبالدرجة الأولى تسعى لتكييف هيكلها التنظيمي مع إستراتيجيتها وهذا ما أقره أغلب الدارسين لعلاقة الهيكل التنظيمي والاستراتيجية. وهذا ما سيتم إثباته أو نفيه في دراستنا هذه وتوضيح ذلك في الفصل التطبيقي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة، والتي أجريت في مؤسسات مختلفة. وفي مناطق مختلفة، تعددت بين الدراسات المحلية والعربية وأخرى أجنبية، والتي كانت لها صلة بمتغيرات موضوع الدراسة، وإن اختلفت في عدم التشابه في كلا المتغيرين إلا أننا استفدنا منها في إثراء الجانب النظري للدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

اختلفت الدراسات بين المحلية والعربية وتنوعت التوجهات في موضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وسُنحاول استعراض أهمها في الدراسات التالية.

الفرع الأول: الدراسات المحلية:

1- دراسة بوهلال فاطيمة: التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، دراسة حالة المؤسسات الكبيرة والمتوسطة للناحية الشمالية الغربية بالجزائر، وهي أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير مؤسسات 2015-2016، جامعة معسكر، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية، وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، في إطار التوافق، وذلك من خلال بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك على فعالية المؤسسة. واشتملت الدراسة على 7 عينات حسب الولايات التالية: تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم وسيدي بلعباس) موظفي الإدارة العليا لـ 80 من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة للناحية الشمالية الغربية بالجزائر، وقد تم استخدام المقابلات الشخصية، لبعض مدراء المؤسسات محل الدراسة لتجميع البيانات والمعلومات، واستعمال الطرق الإحصائية (برنامج spss20) لتحليل البيانات والمعطيات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تتعزز الاستراتيجية المحللة بصورة أكبر من خلال العمليات الرسمية في المؤسسة.
- ✓ تؤكد المؤسسات الجزائرية على أهمية الرسمية في العمل، وتوجههم نحو تطبيق القواعد والإجراءات التي تتوافق القوانين والأنظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق .
- ✓ تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسة الجزائرية بعلاقات إيجابية مع الاستراتيجية المحللة، وذلك للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- ✓ هناك تأثير إيجابي للاستراتيجية المحللة على الفعالية التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة وقبل دخولها في أعمال جديدة، أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

- ✓ هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، بحيث نجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد التعليمات، السياسات، والإجراءات، وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة .
- ✓ المؤسسات الجزائرية مع التوافق ذات فعالية عالية عن تلك التي دون توافق، وبالتالي أي أن التوافق يؤثر على هناك علاقة ارتباط قوية بين التوافق والأداء، أي أن التوافق يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وهذا تأكيداً على نتائج الدراسات السابقة.

- 2- دراسة كربوش محمد. بوهلال فاطيمة. بلميمون عبد النور بعنوان أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، ورقة بحثية في مجلة نور للدراسات الاقتصادية العدد 03-2016. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية والتي تساهم في بناء الإطار النظري لأثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الاستراتيجي، واشتملت الدراسة على عينة من 40 موظف من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة من الولايات الجزائرية، ولاية معسكر، ولاية سيدي بلعباس وتلمسان. وقد تم استخدام المقابلات الشخصية والمصادر الرسمية، وبرنامج الحزم الإحصائية spss. كأدوات في جمع البيانات الأولية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تؤكد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على أهمية المركزية في العمل.
 - تؤكد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على أهمية العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي في العمل.
 - ترتبط العمليات المركزية في المؤسسة بعلاقات إيجابية مع العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات التي بحثها.
 - هناك تأثير إيجابي للهيكل المركزي على العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي.

- 3- دراسة : أو شاش فؤاد، بعنوان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك MILLTECH، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 2011، جامعة الجزائر3، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكلية و الاستراتيجية، وذلك من خلال الجدول على المستوى الفكري لبعض المفكرين أمثال (Ansof، Mussche، Remelt، Chandler) وغيرهم، وإسقاط ذلك على المستوى الميداني لاستنتاج الملاحظات والتوصل إلى استنتاج العلاقة. واشتملت الدراسة على مؤسسة ميلتك لتركيب وصيانة شبكات الهاتف النقال بالجزائر، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي و المسح المكتبي ودراسة الوثائق كأدوات في جمع البيانات، وقد توصل للنتائج التالية: إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، مثل العلاقة بين الفكر وسلوك الكائن الحي، وليس هناك أعقد من الدخول في خفايا هذه العلاقة، فهي علاقة تفاعل وتداخل، فهي أكثر أن تكون علاقة فاعل ومفعول به أو سبب ومسبب.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1- دراسة أمجد سعدي عبيدو، إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين- 2018، هدفت الدراسة إلى دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (مستوى التعقيد، مستوى الرسمية، مستوى المركزية)، وكذلك دراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية، ودراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة المجتمع الأول على أصحاب المناصب الإشرافية ببلدية الخليل والبالغ عددهم 114. واعتمد الباحث في ذلك على الاستبانة لمعرفة مدى التوافق مع الاستراتيجية (مستوى التعقيد، مستوى الرسمية، مستوى المركزية)، أما مجتمع الدراسة الثاني فقد كان عينة قصدية من كبار موظفي وزارة الحكم المحلي، حيث تم إجراء مقابلة مهيكلة لمعرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة توافق الهيكل التنظيمي الحالي في بلدية الخليل مع استراتيجية البلدية متوسطة، كما تم رفض الفقرة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي الحالي يشجع على الإبداع والتميز في حين تبين بأن درجة مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل مرتفعة، أما درجة مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة، وكذلك تبين بأن درجة مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل متوسطة وأخيراً تبين بأن درجة توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري ضعيفة بسبب وجود العديد من نقاط التباين مع الهيكل المعياري .

2- دراسة سعد علي ربحان المحمدي 2011، بعنوان: "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي"، أطروحة كجزء لنيل متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة سانت كليمنتس الدولية، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز والتكلفة الأدنى والتمايز كخيارات استراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص). قام الباحث بتوزيع 150 استبانة على عينة المديرين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها اعتبار الخيار الاستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية، باعتباره واحداً من المفاهيم المعاصرة، بالإضافة إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية، مُرتبط بخيارات استراتيجية وهيكل تنظيمي يتصفان بالإنسجام والمرونة والتكيف، ويمتلكان علاقة تبادلية

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

ذات تأثير واستجابة متبادلة لمتغيرات البيئة) الداخلية والخارجية). وبحسب العينة المدروسة فإن خياراتها الاستراتيجية تبدأ أولاً بالتوجه نحو استراتيجية التركيز ثم استراتيجية التكلفة الأدنى وأخيراً استراتيجية التمايز.

3- دراسة رشا مهدي صالح بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي دراسة حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وتقديم رؤية واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي، تتناسب مع البيئة العراقية لتحقيق التغيير المنشود، والتأكيد على دور رسالة منظمات الأعمال العراقية للعاملين، والمنظمات نفسها والتغيير التنظيمي المطلوب، اشتملت الدراسة على عينة من المدراء بلغ عددهم 63 مفردة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وعلى برنامج الحزم الإحصائية SPSS، لمعالجة النتائج واختبار الفرضيات. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية واضحة وقوية جدا بين رسالة الشركة بصفقتها إحدى أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي.
 - وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) ومقاييس التغيير التنظيمي (التميز، التوسيع، التقانة).
- بعدها تطرقنا إلى الدراسات المحلية والعربية لاحظنا أن كلها كانت تهدف إلى دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى توافقه مع الاستراتيجية وخلصت الدراسات إلى ضرورة التوافق بينهما بتحقيق الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تنوعت الدراسات الأجنبية في دراسة علاقة الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وسنقوم بسرد بعضها التي لاحظنا أنها تتشابه نسبياً مع موضوع دراستنا.

1- NGAIRAH LAURINE MASAVA 2018

بعنوان العوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاع العام، دراسة حالة لوزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا، تقرير مشروع بحثي مقدم إلى كلية شانداريا للأعمال. في تحقيق جزئي لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA، جامعة الولايات المتحدة الدولية - أفريقيا، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاع العام، حالة وزارة الأراضي والتخطيط العمراني في كينيا، وقد اعتمدت على نهج المسح الوصفي وتمت على 365 موظفاً إدارياً في مقر وزارة الأراضي في نيروبي.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

يتألف حجم العينة من 110 من الموظفين الإداريين بالوزارة. وتم استخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات، أما فيما يخص تحليل البيانات الكمية تم باستخدام الإحصاءات الوصفية باستخدام SPSS وخلصت الدراسة إلى أن القيادات تؤثر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في وزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا. وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في وزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا. وأن الهيكل التنظيمي يؤثر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في وزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا.

2- Kalkan and Arman، 2014: "The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli".

بعنوان العلاقة بين الخصائص الهيكلية للمنظمة واستراتيجية العمل المتبعة تطبيق في دنيزلي، جامعة محمد عاكف، إرسوي بوردور تركيا، هدفت دراسة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لأهميا يشكلان عاملين هامين إستحوذا على اهتمام الباحثين، وقد إستكشف هذا البحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الأعمال، حيث افترض الباحث أن الأبعاد المتعددة للهيكل التنظيمي (الرسمية، التعقيد، الحجم، المركزية) قد تؤثر على أربع أنواع من الاستراتيجيات (المنقبون، المدافعون، المحللون، الفاعلون) فقام بجمع البيانات في دراسة استقصائية من غرفة دنيزلي للتجارة والصناعة، من خلال إستبيان مبني على مقياس ليكرث. وبعدها تم إختبار الفرضيات باستخدام بعض التحليلات الخاصة ببرنامج spss، لاكتشاف العلاقات بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لشركات الأعمال التجارية التركية العاملة في مجال النسيج، من خلال عينة شملت 70 شركة، وقد توصلت الدراسة بأن بعدين من أبعاد الهيكل التنظيمي وهما التعقيد والمركزية يرتبطان بشكل إيجابي بثلاث أنواع من الاستراتيجيات (المنقبون والمحللون والمدافعون)

3- Fredrickson 1986 "The strategic Decision Process and organizational structure".

بعنوان الهيكل التنظيمي وعملية القرار الاستراتيجي، هدفت هذه الدراسة إلى بحث النماذج المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعملية مستندة إلى أفكار (Mintzberg, 1979) من حيث الكيفية التي تتأثر بها عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة بهيكلها التنظيمي.

تناول (Fredrickson) في هذه الدراسة الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، والتعقيد) وما تنطوي عليه هذه الأبعاد من تأثير على عملية القرارات الاستراتيجية عندما يكون أحد هذه الأبعاد هو المهيمن مع إمكانية الظهور المشترك لأكثر من واحد. وقد إتمدت دراسة تطبيقية. وكان من أهم نتائج

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

(Fredrickson)، هو قبول الافتراض الرئيس الذي جاءت هذه الدراسة من أجله إذ أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية التي وضعها، وبين أن لكل بعد تأثير واضح على الاستراتيجية، إذ ينصب تأثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتشكيل الاستراتيجية النهائية. وأما الرسمية فأن لها تأثيراً بالغاً على عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، ذلك لأن أنظمة التخطيط هي أصلاً محاولة واضحة لصنع القرار حتى في أعلى المستويات على حد قوله. وبخصوص التعقيد فإن لهذا البعد أثراً في توضيح أهداف الأفراد مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل أهداف المنظمة ذات الأثر الأكبر على عملية إتخاذ القرار.

أكدت الدراسات الأجنبية السابقة التأثير الواضح لأبعاد الهيكل التنظيمي على القرارات والخيارات الاستراتيجية، وأثبتت دراسة أخرى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الاستراتيجية مثل القيادات والثقافة التنظيمية إضافة للهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية، وتناولته من زوايا مختلفة نوعاً ما، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وتم إستعراض جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي إستعرضناها، شملت جملة من البلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي، وفي فترات مختلفة مما يشير إلى تنوعها الزمني.

أولاً: أوجه الاتفاق

- من حيث المتغيرين التابع والمستقل:

اتفقت دراستنا مع دراسة أو شاش فؤاد، دراسة بوهلال فاطيمة، دراسة كربوش محمد - بوهلال فاطمة - بلميمون عبدالنور، ودراسة أمجد سعدي عبيدو، دراسة سعد علي المحمدي، Fredrickson، Kalkan and Arman في تناول المتغير التابع، والمتغير المستقل الخطة الاستراتيجية دراسة NGAIRAH LAURINE MASAVA، ودراسة رشا مهدي صالح.

- من حيث هدف الدراسة:

اتفقت دراستنا ودراسة بوهلال فاطمة ودراسة أو شاش فؤاد، على هدف مشترك وهو تبيان مدى وجود علاقة وتوافق بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

- من حيث عينة الدراسة:

إتفقت دراستنا مع دراسات كل من: بوهلال فاطيمة، كربوش محمد وبوهلال فاطمة وبلميمون عبد النور، أمجد سعيد عبيدو، دراسة المحمدي، رشا مهدي صالح في عيبتها القصدية حيث تم تطبيقها على عينة من المدراء في المؤسسات محل الدراسة.

- من حيث أداة الدراسة:

إستخدمت دراستنا أداة المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، وهذه الأداة تم إتمادها في دراسات كل من بوهلال فاطمة، كربوش محمد وبوهلال فاطمة وبلميمون عبد النور، ودراسة أمجد سعدي عبيدو إلا أن نفس الدراسات استعملت الاستبيان كذلك

- من حيث المنهج المتبع:

وظفت دراستنا وأغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأقرب لحل إشكالية البحوث العلمية.

ثانيا أوجه الاختلاف:

الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام وتختلف عنها في عدة جوانب وهي:

1- تناول بعدين إضافيين من أبعاد الهيكل التنظيمي (الحجم، التخصص) وكان ذلك في دراسة كل من سعد

علي ربحان المحمدي، **Kalkan and Arman**.

2- تضمنت دراستنا ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة (الرسالة، الرؤية، الأهداف).

3- إستخدمت دراستنا متغيرات الخطة الاستراتيجية، والتي لم يتم دراستها في أغلب الدراسات السابقة.

4- إعمدت دراستنا على تشخيص الواقع بدقة، وذلك باختيار عينة قصدية لمسؤولي المناصب الإشرافية

في المستويات الإدارية العليا لضمان الدقة والوصول إلى الهدف من الدراسة نظرا لقربهم من صانعي القرار.

5- تمت دراستنا في مؤسسة خاصة خدمية، تمثلت في عيادة الواحات بغرداية واختلفت الدراسات السابقة في

مكان دراسة الحالة، حيث تمت على مؤسسات اقتصادية وشركات صناعية مثل دراسات: أوشاش فؤاد،

بوهلال فاطيمة، كربوش محمد. وبوهلال فاطيمة. بلميمون عبد النور، دراسة ' NGAIRAH

LAURINE MASAVA، دراسة حالة لوزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

ومن العرض السابق يتضح أن دراستنا عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وشمول عينتها ل مجموعة من الموظفين ذوو القيادات العليا، واختصت دراستنا على مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى والمتمثلة في عيادة صحية.

جدول رقم 3.1: يوضح أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المتغير التابع	المتغير المستقل
تشابهت دراستنا من حيث المتغير التابع مع الدراسات التالية: - دراسة أمجد سعدي عبيدو - دراسة Fredrickson - دراسة اوشاش فؤاد - دراسة بوهلال فاطيمة - دراسة كربوش محمد وبوهلال فاطمة وبلميمون عبد النور - دراسة Fredrickson - دراسة Kalkan and Arman - دراسة سعد علي ربحان المحمدي.	تشابهت دراستنا من حيث المتغير المستقل مع الدراسات التالية: - دراسة 'NGAIRAH LAURINE MASAVA' - دراسة رشا صالح مهدي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم 4.1: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل (الخطة الاستراتيجية) مثل دراسات: - دراسة اوشاش فؤاد - دراسة بوهلال فاطيمة - دراسة كربوش محمد وبوهلال فاطمة وبلميمون عبد النور	متغيرات الدراسة
--	-----------------

.../...

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

.../...

متغيرات الدراسة	<p>دراسة Fredrickson</p> <p>دراسة Kalkan and Arman</p> <p>والبعدين الإضافيين (الحجم والتخصص) بالنسبة للمتغير التابع (الهيكل التنظيمي) والذي إعتدتها الدراسات: سعد علي ربحان المحمدي، Kalkan and Arman</p>
مكان الدراسة	<p>كانت دراستنا الحالية في عيادة الواحات بغرداية والتي تعتبر مؤسسة خاصة أما الدراسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة: أوشاش فؤاد كانت بمؤسسة ميلتك. MILLTECH. - دراسة بوهلال فاطيمة كانت المؤسسات الكبيرة والمتوسطة للناحية الشمالية الغربية بالجزائر - دراسة كريوش محمد. بوهلال فاطيمة. بلميمون عبد النور كانت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة من الولايات الجزائرية. - دراسة رشا مهدي صالح تمت على المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. - دراسة NGAIRAH LAURINE MASAVA دراسة حالة لوزارة الأراضي والتخطيط المادي في كينيا. - دراسة أمجد سعدي عبيدو كانت دراسة حالة بلدية الخليل. - دراسة سعد علي ربحان المحمدي كانت على الشركات الصناعية العراقية - Kalkan and Arman دراسة على 70 شركة من شركات ديزلي لشركات الأعمال التجارية التركية العاملة في مجال النسيج.
هدف الدراسة	<p>هدفت دراستنا الإجابة عن الإشكالية وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها (الهيكل التنظيمي، الخطة الاستراتيجية) وإتجاه هذه العلاقة. أما فيما الدراسات السابقة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة: أوشاش فؤاد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية.

.../...

<p>.../...</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة بوهلال فاطيمة هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية، وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي. - دراسة كربوش محمد. بوهلال فاطيمة. بلميمون عبد النور هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية والتي تساهم في بناء الإطار النظري لأثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرار الاستراتيجي. - دراسة أمجد سعدي عبيدو هدفت الدراسة إلى دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (مستوى التعقيد، مستوى الرسمية، مستوى المركزية)، وكذلك دراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع استراتيجية البلدية، ودراسة مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الهيكل المعياري المعد من قبل وزارة الحكم المحلي. - دراسة سعد علي ربحان هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية. - دراسة رشا مهدي صالح، هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقات الإرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وتقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تناسب مع البيئة العراقية لتحقيق التغيير المنشود. - دراسة 'NGAIRAH LAURINE MASAVA' هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاع العام: حالة وزارة الأراضي والتخطيط العمراني في كينيا - دراسة Fredrickson هدفت هذه الدراسة إلى بحث النماذج المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعملية مستندة إلى أفكار (Mintzberg, 1979) من حيث الكيفية التي تتأثر بها عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة بهيكلها التنظيمي. - دراسة Kalkan and Arman هدفت الدراسة إلى دراسة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لأنهما يشكلان عاملين هامين استحوذا على إهتمام الباحثين 	<p>هدف الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال تقييم عرضنا لدراسات الباحثين السابقين، والتي اختلفت بين المحلية والعربية والأجنبية،

استطعنا أن نوفر نظرة شاملة حول موضوع دراستنا والنتائج المحتملة والتي سيتم اكتشافها.

الفصل الأول: الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمنظمة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، يتضح جليا لنا أن الهيكل التنظيمي يمثل وسيلة لتحقيق هدف المنظمة. لأنه يقوم على تحديد المهام الواجب القيام بها لتنفيذ الخطط، ولذا على المنظمة أن تراعي عند تصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من المحددات والتي منها الاستراتيجية. حيث تعتبر من بين أهم العوامل التي تؤثر عليها، إلا أن أغلب الدراسات السابقة أوضحت أن العلاقة متبادلة، وأن هناك علاقة تبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المواءمة بينهما لتحقيق الفاعلية التنظيمية. إلا أنه في حدود علمنا لا توجد دراسة سابقة قامت بدراسة علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد) بالخطة الاستراتيجية للمنظمة لذا سنتطرق في الفصل القادم لدراسة هذه العلاقة وتوضيحها، في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تناولنا في الجانب النظري علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، بعدما تم وضع الإطار النظري وعرض كل المفاهيم المرتبطة بالفصل السابق ومن خلال هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي؛ قمنا بدراسة حالة لعيادة الواحات بغرداية Clinique des Oasis de Diagnostics et de Soins a Ghardaïa، وللإلمام أكثر بالدراسة الميدانية إرتئينا أن نتناول هذا الفصل من خلال مبحثين، المبحث الأول نتعرض فيه إلى تقديم العيادة من خلال مطلبين: في المطلب الأول نبذة وإحصائيات عن العيادة، وفي المطلب الثاني تحليل الموارد البشرية للعيادة، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى وصف للهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للعيادة، المبادئ التي يقوم عليها الصلاحيات، المسؤوليات، التفويض، التقسيمات، النموذج المستخدم أو النوع، القيم الثقافية، وذلك في المطلب الأول أما المطلب الثاني نتطرق لوصف الخطة الاستراتيجية للعيادة، فريق التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف والنموذج المستخدم، القيم، التنفيذ، البدائل.

أما في المبحث الثالث نقوم بربط بين الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهل الهيكل التنظيمي الموجود مناسب للخطة الاستراتيجية المحددة؟ وهل يُساهم في تحقيقها بناء على الدراسات السابقة؟ من خلال العلاقة الإنعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي للعيادة خلال المترة من سنة 2002 إلى 2008 وذلك في المطلب الأول: أما في المطلب الثاني نتطرق للعلاقة الإنعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي للعيادة خلال الفترة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2020. وبناء على ما سبق نتطرق إلى:

- تقديم عام للمنظمة بدراسة حالة عيادة الواحات للتشخيص والعلاج بغرداية. Clinique des Oasis de Diagnostics et de Soins à Ghardaïa
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عيادة الواحات بغرداية

نتطرق في هذا المبحث لتقديم نبذة وإحصائيات عن العيادة، بالإضافة لتحليل الموارد البشرية، من خلال مطلبين .

المطلب الأول: نبذة وإحصائيات عن عيادة الواحات بغرداية

نتطرق في هذا المطلب لتقديم نبذة شاملة عن العيادة وخصائصها الرئيسية.

عيادة الواحات بغرداية: هي مصحة إستشفائية خاصة متعددة الخدمات أنشأت بتاريخ 2000/03/29

تتكفل بتقديم خدمات صحية تشمل أساسا في: ¹ الوقاية والعلاج القاعدي.

– تشخيص المرض.

– الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص.

– المساهمة في التكوين شبه الطبي الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

مجهزة بأحدث الأجهزة الطبية والفنية، وتملك سبع سيارات إسعاف.

تضم العيادة 125 عاملا، موزعين على مختلف المصالح يسهرون على تقديم مختلف الخدمات المذكورة

أعلاه، خلال 24 ساعة/ 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع.

الشكل القانوني للعيادة: تعتبر مؤسسة عيادة الواحات للتشخيص والعلاج إستثمارا خاصا، إنبثقت من

العقد التأسيسي بتاريخ 2000/03/29. فهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، مقرها الاجتماعي بمنطقة

المستجاب بوهرارة غرداية، أنشأت برأس مال قدره: 360.000.000,00 دج، ولم يتغير شكلها القانوني

إلى غاية الآن، فمن خلال إستقراء المادة القانونية 544 من القانون التجاري² التي تنص على "يُحدد الطابع

التجاري لشركة إما بشكلها أو موضوعها" ومنه يُمكن القول أن الشركة ذات مسؤولية محدودة تُعتبر شركة تجارية

بحسب الشكل، بغض النظر عن موضوع نشاطها، ومن بين ما تتميز به خاصية شركة ذات مسؤولية محدودة،

بعدم تأثير الشركة بما يطرأ على شخص الشريك من عوارض سواء بالوفاة أو الإفلاس أو الإعسار أو الحجر عليه.

بالإضافة إلى المسؤولية المحدودة للشريك فهي غير مطلقة.

¹ جلمامي حاني ابراهيم، مساعد المدير العام، عيادة الواحات، المستجاب بوهرارة غرداية، 16 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

² القانون 15-20 للمؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2015 يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 هـ الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، والأمر 96-27 المؤرخ في 28 رجب 1417 هـ الموافق لـ 9 ديسمبر 1996.

جدول رقم 5.2: يوضح الخصائص الرئيسية لعيادة الواحات بقرطبة

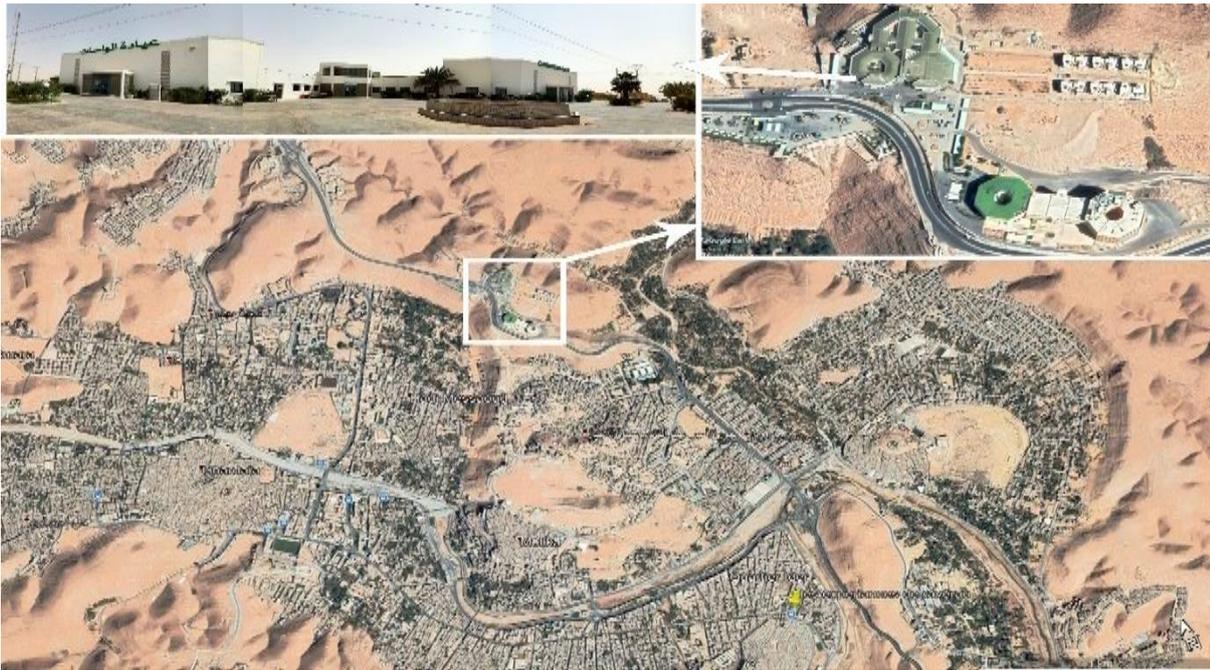
الخاصية	العدد
السعة السريرية	120
إجمالي عدد العاملين	125
عدد المستويات الإدارية	04

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين

يتضح من الجدول أن للعيادة حجم كبير من خلال السعة السريرية وعدد العاملين .

موقع مؤسسة عيادة الواحات بقرطبة:

الشكل رقم 6.2: الصور الجوية والفتوغرافية لموقع العيادة بتاريخ 14 ماي 2020



المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على موقع Google Earth بتاريخ 14 ماي 2020 الساعة 14 مساء

تتبعاً مؤسسة عيادة الواحات بقرطبة، موقعا إستراتيجيا بمنطقة المستجاب ببوهران. بلدية قرطبة، دائرة قرطبة، ولاية قرطبة، بجانب الطريق الوطني رقم 01؛ الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها، ويعود سبب اختيار هذا الموقع مقرها، لأنها موقع سهل الوصول إليه لوجودها خارج المدينة بجانب الطريق الوطني رقم 01.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بالإضافة لكونه مناسب؛ ويتوافق مع الشروط التقنية المعمول بها عالميا لإنجاز على أرضية العيادة مستقبلا، مهابط الطائرة الطبية للإسعاف (هليكوبتر) Hélicoptère؛ التابعة لها مزودة بتجهيزات عناية مركزة طبية مثبتة بشكل دائم، والتي يمكن عند الضرورة وضع معدات طبية إضافية، مرفق بطاقم طبي ذي خبرة عالية؛ لضمان النقل السريع والأمن والمريح لمرضى العناية المركزة، بأقل فترة انتظار وفي أقصر مدة زمنية ممكنة.

وهذا بعد ما فتحت الجزائر النقل الجوي (مسافرين وبضائع)، أمام القطاع الخاص سنة 1998، وفق القانون رقم 98-06 المحددة للقواعد العامة للطيران المدني، لكن العملية تم تجميدها سنة 2003، باستثناء المسموح لها عن طريق رخص تمنحها الحكومة، وبعدها تم تجميد هذه الرخص سنة 2009، وفي سنة 2018، تم فتح النقل الجوي من جديد أمام القطاع الخاص.

تبلغ المساحة الإجمالية للعيادة بحوالي ستة هكتارات، بما فيها المساحة غير المغطاة. يرجع ملكيتها لشخص وحيد. ومن خلال البيانات التي تلقيناها عن طريق المقابلات الشخصية لمسؤولي العيادة، تبين وجود على الأرضية السالفة الذكر عدة مرافق خاصة تابعة رسميا كل واحدة منها لشركة ذات مسؤولية محدودة منفصلة عن بعضها، وفي إطار غير رسمي تحكمها استراتيجية موحدة وتنسيق إلى حد ما، مكملة لبعضها لتشكيل قطب طبي خاص. على خلاف ما كنا نتصور سابقا أن هذه المرافق تابعة لمؤسسة واحدة، وتتمثل في عيادة الواحات للتشخيص والعلاج وسكنات وظيفية للأطباء، عيادة طب العيون أنشأت سنة 2005، تشغل ما يقارب 20 عاملا، وفندق بلفدير Hotel Belveder 3.5 نجوم. أنشأت سنة 2007؛ ويجوي على 200 غرفة، تضم ثلاثة أصناف: ذات ثلاثة أسرة، وذات إثنان أسرة وذات سرير واحد، وملاهي للأطفال Kids Oasis أنشأت سنة 2010. وأرضية مخصصة لإنجاز مستقبلا لمهبط الطائرة الطبية للإسعاف هليكوبتر، والذي حظي بالموافقة من طرف المصالح التقنية للحماية المدنية خلال شهر مارس سنة 2020.

كانت البداية الفعلية لأشغال إنجاز عيادة الواحات بغرداية، على مراحل في شهر أبريل سنة 2000، من طرف مؤسسة أجنبية. بعد إنجاز الدراسة من طرف مكاتب دراسات أجنبية؛ رفقة مجموعة مهندسين محليين، ثم تليها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الخدمات الإستشفائية، بعد تدشينها بتاريخ 2002/5/06، من طرف وزير الصحة عبد الحميد أبران.

وتعتبر عيادة الواحات للتشخيص والعلاج، ذات أهمية اقتصادية. تقوم بتقديم عدة خدمات صحية متميزة، هي الأولى على المستوى الوطني في عدد الأسرة، بالنسبة للمصحات الاستشفائية الخاصة، لها 120 سرير، في قسم الاستشفاء 90 سرير، وتحوي في قسم الإنعاش على 30 سرير، كان لها مجموعة من الأطباء

الأجانب ذوي خبرة وكفاءة عالية، إلا أنها بعد سنوات تراجعت عن تشغيلهم، بسبب صدور قوانين في نظرها غير مشجعة، وأبقت على تشغيل المرضين الأجانب من عدة دول إلى غاية اليوم، من فيلبين وسوريا، فلسطين، ويقدم إليها المرضى من مختلف مناطق الوطن من الجنوب الجزائري إلى أقصى حدود الوطن. و نسبة من أقصى الشمال، و نسبة من الأجانب المتواجدين بالشركات الأجنبية، المتعلقين بالحالات الاستعجالية في إطار إتفاقية مبرمة معها¹، وتعتبر عيادة الواحات عند مقارنتها مع المصحات الاستشفائية بولاية غرداية؛ هي الرائدة الأولى من ناحية نوعية وعدد خدماتها الصحية وجودتها². العيادة مجهزة بأجهزة حديثة ومن علامات عالمية كبرى وتستعمل في العلاج، إلا المواد والأدوية ذات النوعية الممتازة المعروفة. رغم فارق السعر بالنسبة لمواد أخرى متواجدة في السوق، وللعيادة إنجازات هامة في تخصصات طبية متعددة، ومن بين إنجازات العيادة في مجال القلب لسنة 2019³:

1. جراحة القلب، أكثر من 200 حالة.
2. عمليات القسطرة، أكثر من 950 حالة منها الحالات الاستعجالية التي تم التكفل بها ليلا وفي أيام العطل والجمعة أكثر من 60 حالة.
3. عمليات توسيع شريان القلب، 438 حالة.
4. عمليات زرع بطاريات القلب، 53 Pace Maker حالة.
5. عمليات الصدمات الكهربائية، 19 Cardio Version.

المطلب الثاني: تحليل الموارد البشرية لعيادة الواحات بغرداية

نقوم في هذا المطلب بتحليل الموارد البشرية للعيادة من خلال تحليل العمال حسب الجنس والسن والمستوى الأكاديمي.

¹ بلوط أمال، رئيسة مصلحة المستخدمين، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 14 ماي 2020، (مقابلة شخصية)

² رئيس مصلحة الهياكل الصحية، مديرية الصحة والسكان ولاية غرداية، 11 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

* مديرية الصحة والسكان لولاية غرداية (DSP) هيئة رقابية خارجية للمصحات الإستشفائية الخاصة على مستوى إقليم الولاية.

³ السيد: جلمامي حاني عبد الرحمان، المدير الطبي، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 14 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

* مصلحة الهياكل الصحية، مديرية الصحة والسكان ولاية غرداية، ماي 2020.

* مديرية الصحة والسكان لولاية غرداية (DSP) هيئة رقابية خارجية للمصحات الإستشفائية الخاصة على مستوى إقليم الولاية.

1- تحليل العمال حسب الجنس:

جدول رقم 6.2: يوضح نسبة العمال حسب الجنس

الجنس	الذكور	الإناث
النسبة المئوية	60%	40%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق عيادة الواحات بغرداية

يتبين من الجدول تتكون الموارد البشرية للعيادة من 60 %، من الأفراد من جنس الذكور، مقابل 40 %، من جنس الإناث. من خلال النسب نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، نظرا لوجود قوانين وتنظيمات معمول بها تمنع العمل الليلي لعمال الإناث؛ بالعيادات الخاصة باستثناء الحالات التي يتم فيها الحصول على ترخيص مسبق، من هيئة الرقابة الخارجية (مديرية الصحة والسكان بالولاية).

2- تحليل الأفراد حسب السن:

متوسط العمر بين جميع العمال بالعيادة، يقدر بـ 35 سنة. وهذا ما يبين أن العيادة تعتمد على فئة، لها تجربة وخبرات من فئة أعمار معينة. والتي تتمثل في فئة الشباب، وتوظيف جد مشروط بخصوص المستوى الأكاديمي في تخصصات دقيقة، وخبرات مطلوبة. مع اشتراط الأفراد الأكثر شبابا تؤمن بالقيم الجوهرية للعيادة. تتميز بسرعة التعلم والاستعداد للرسكلة والتكوين المستمر، والقابلية للعمل في فريق بالإضافة إلى مؤهلات وشروط أخرى كما يوجد للعيادة مخطط للترقية والتحفيز للعمال.

3- تحليل الأفراد حسب المستوى الأكاديمي:

جدول رقم 7.2: يوضح المستوى الأكاديمي للعمال

المجموع	ابتدائي	متوسط	ثانوي	تقني سامي	ليسانس	دكتوراه	المستوى
125	03	18	19	33	36	16	عدد العمال
100 %	02,4 %	14,4 %	15,2 %	26,4 %	28,8 %	12,8 %	النسبة المئوية من العدد الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق عيادة الواحات بغرداية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن للعيادة ما يقارب 68% من العمال لهم مستوى التعليم العالي. تم توزيع هؤلاء في مناصب تتطلب تخصصات دقيقة، بينما تمتلك العيادة ما يقارب من 29,6% من العمال ذوي المستوى بين المتوسط والثانوي، موزعين في مناصب لا تتطلب مستوى أكاديمي عالي. بينما يوجد 2,4% من العمال في المستوى الابتدائي، يقومون بأداء مهام التنظيف، فهذه النسب تبدو منطقية حسب متطلبات مهام العيادة. فالعيادة قامت بتصنيف عمالها وفقا لمهاراتهم ومتطلبات أنشطتها إلى أربعة أصناف:

صنف الإطارات السامية cadres supérieures، فئة الإطارات (cadres)، فئة العمال المهرة Maitruse، فئة العمال التنفيذيون Exécutions.

أ- جداول توضح عدد الأطباء الدائمين وغير الدائمين من كل صنف.

1- عدد الأطباء الدائمين من كل صنف.

جدول رقم 8.2: يوضح تصنيف الأطباء الدائمين

العدد	الصنف
03	طبيب عام
03	طبيب القلب والشرايين
01	طبيب العظام
01	طبيب الأمراض الداخلية
01	طبيب أشعة طبية
02	طبيب جراحة عامة
02	طبيب الإنعاش والتخدير
01	طبيب المسالك البولية
14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين

يتبين من الجدول أن العيادة تحاول إبرام اتفاقيات دائمة مع الأطباء لغرض تحقيق الاستمرارية لخدماتها .

2- عدد الأطباء غير الدائمين (بموجب الاتفاقية) من كل صنف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم 9.2: يوضح تصنيف الأطباء الغير الدائمين

العدد	الصف
01	طبيب أعصاب
01	طبيب الأنف والأذن والحنجرة (O.R.L)
02	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة رئيس المستخدمين

يتضح من الجدول سعي العيادة للتوجه نحو الاتفاقيات الدائمة مع الأطباء إلا في حالات ارتباط أطباء بأنشطة خارجية تحول دون ذلك.

ب- جداول توضح عدد العمال شبه الطبي الدائمين وغير الدائمين من كل صنف
1- عدد العمال شبه الطبي الدائمين.

جدول رقم 10.2: يوضح تصنيف العمال الشبه الطبي الدائمين

العدد	الصف
07	مساعد ممرض
03	تقني تخدير وإنعاش
12	تقني سامي في التمريض
02	تقني التدليك الطبي
24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أن العيادة قامت بإبرام إتفاقيات دائمة مع جميع العمال الشبه الطبي لغرض ضمان الإستقرار في وتيرة تقديم خدماتها .

2- عدد العمال الشبه الطبي غير الدائمين (بموجب الاتفاقية): لا شيء

ج- العدد الإجمالي للعمال الدائمين وغير الدائمين بالعيادة

يتضح من خلال الجداول السابقة أن العيادة تقوم مع ثلثين تقريبا من العمال غير الدائمين باتفاقيات توظيف محدودة المدة يتم تجديدها أو إنهاؤها عند انتهاء الأجل، على خلاف ذلك تقوم العيادة باتفاقيات توظيف دائمة المدة مع ثلث من الإطارات المتخصصة للإبقاء على الاستقرار وضمان تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: وصف الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية

نتطرق في هذا المبحث إلى وصف الهيكل التنظيمي وإلى وصف الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية من خلال مطلبين .

المطلب الأول: وصف الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية

تتميز منظمات الصحة بمجموعة من الخصوصيات التنظيمية، تختلف على غيرها من المنظمات الأخرى. وتضبطها نسبيا مجموعة من القوانين والتنظيمات المنظمة للمصحات الاستشفائية الخاصة، التي تتبعها العيادة في مجال الإنجاز، التنظيم والتسيير¹:

1. المرسوم رقم 88-204 مؤرخ في 18 أكتوبر سنة 1988، الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة وفتحها، وعملها، الصادر من رئيس الجمهورية، الجريدة الرسمية، العدد 42 الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 1988 الصفحة 05.

2. مرسوم تنفيذي رقم 02-69 مؤرخ في 06 فيفري سنة 2002، يعدل ويتمم المرسوم رقم 204/88 المؤرخ في 18 أكتوبر سنة 1988، الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة، وفتحها، وعملها. الصادر من طرف رئيس الحكومة، الجريدة الرسمية رقم 11 الصادرة بتاريخ 13 فيفري سنة 2002، الصفحة 40.

3. مرسوم تنفيذي رقم 07-321 المؤرخ في 22 أكتوبر سنة 2007، المتضمن تنظيم المؤسسات الاستشفائية الخاصة، وسيورها. الصادر من رئيس الحكومة، الجريدة الرسمية رقم 67 المؤرخ في 24 أكتوبر سنة 2007 الصفحة رقم 11.

4. القرار رقم 11 المؤرخ في 06 فيفري 2016، المحدد للشروط والمعايير المعمارية والتقنية والصحية للمؤسسات الاستشفائية الخاصة. الصادر من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

5. التعليم رقم 02 المؤرخة في 19 أبريل سنة 2017، المتضمنة لشروط إنشاء المؤسسات الصحية الخاصة الغير الاستشفائية. الصادرة من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

¹ بلوط أمال رئيسة مصلحة المستخدمين، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية، 14 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

الاتفاقيات:

1. المبرمة بين عيادة الواحات وصندوق الضمان الاجتماعي، للتكفل بمرضى القلب للمؤمنين لهم اجتماعيا، في مجال التشخيص وجراحة القلب.

2. المبرمة بين عيادة الواحات للتشخيص والعلاج وعيادة طب العيون.

3. المبرمة بين العيادة وبعض الشركات الأجنبية المتواجدة في الجزائر.

كما توجد أيضا قوانين وتنظيمات متعلقة بالعمل والصحة تسيير عليها العيادة ومن أهمها:

1. القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي سنة 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

2. القانون رقم 90-04 المؤرخ في 06 فيفري سنة 1990، المتعلق بالخلافات الفردية للعمل.

3. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990، المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 25 أبريل سنة 1990 والمصحح في الجريدة الرسمية رقم 38-1990 المعدل

والمتمم.

4. قانون الصحة رقم 18-11 المؤرخ في 02 جويلية سنة 2018 المتعلق بالصحة الخاص بالجريدة الرسمية

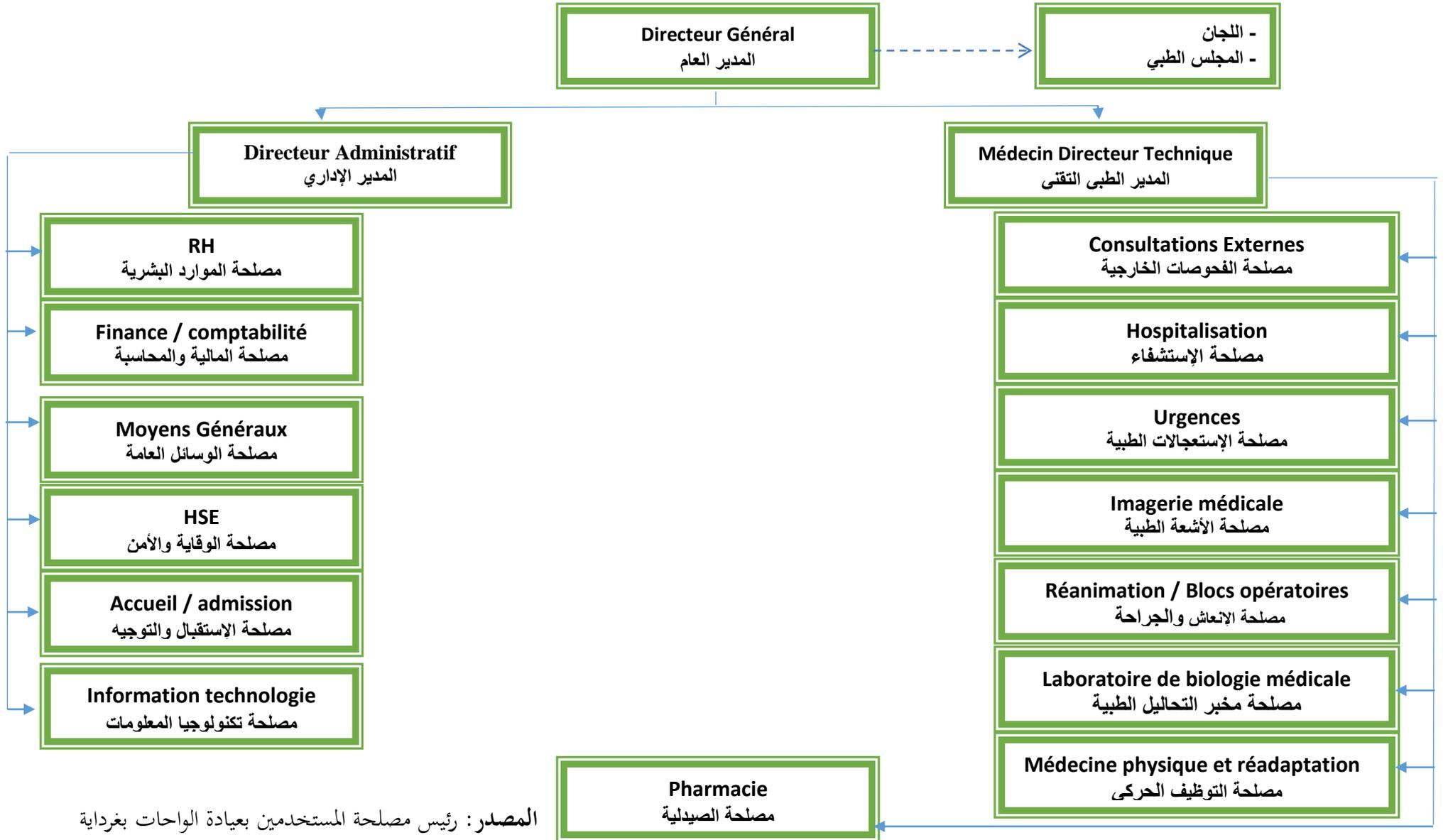
العدد رقم: 46 الصادرة بتاريخ 29 جويلية 2018.

5. الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 جانفي سنة 1997 المحدد للمدة القانونية للعمل.

6. النظام الداخلي للعيادة.

تتكون عيادة الواحات بغرداية، من مجموعة من المصالح وعدة لجان ومجلس متخصص نوردها فيما يلي:

الشكل رقم 7.2: خريطة الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات
ORGANIGRAMME CLINIQUE DES OASIS GHARDAIA



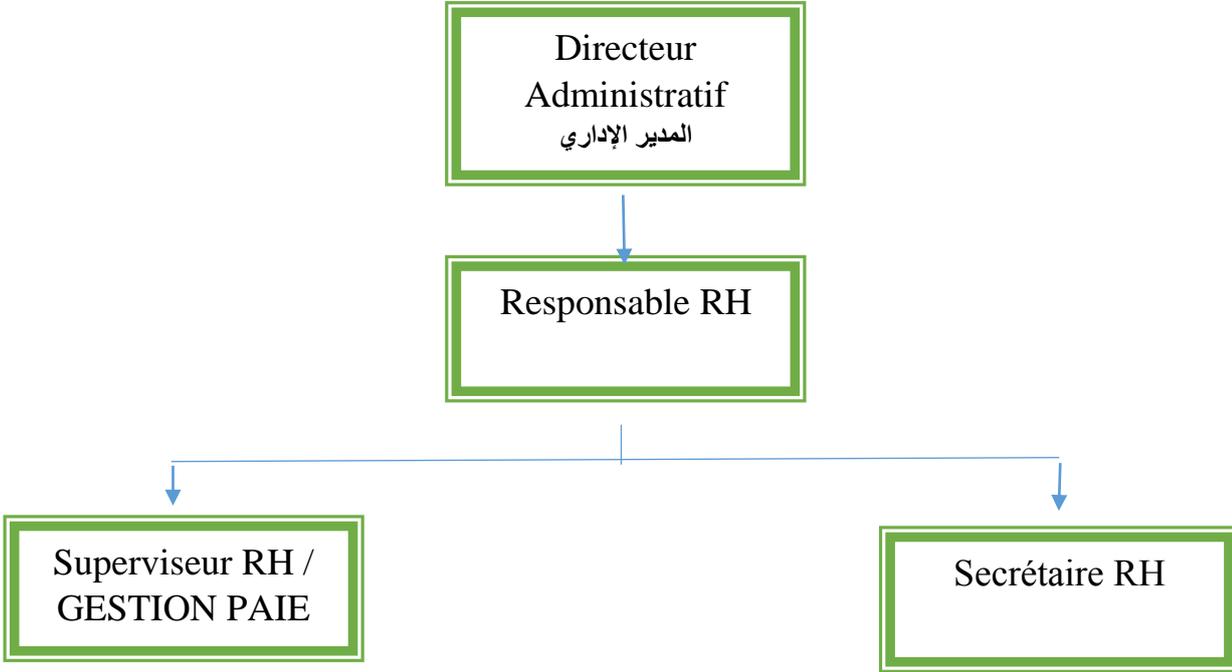
يتضح من المخطط العام للهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية، مكونة من ما يلي:

- **المدير العام:** يشرف على تسيير العيادة، والمشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف. وكذلك تخطيط وتنظيم ومتابعة سير العمل بالعيادة، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة. ويكون تحت إشرافه **المدير الإداري** و**المدير الطبي**.
- **المدير الإداري:** مساعدة المدير العام في تحقيق الأهداف المحددة، الإشراف ومتابعة جميع العمليات الإدارية. ويقوم بالإشراف على مجموعة من المصالح بالإضافة إلى **التسيق اليومي** مع المدير الطبي.¹
- **المدير الطبي (التقني):** يقوم بمتابعة وضمان التطبيق اليومي للإجراءات والبروتوكولات التنظيمية والقانونية، المتعلقة بالنشاط الطبي والمشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف. وكذلك تخطيط وتنظيم ومتابعة سير العمل بالعيادة، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة، كما يقوم بالإشراف على مجموعة من المصالح.
- **المجلس الطبي:** يتشكل من مجموعة أطباء العيادة، بالإضافة إلى ممثلين عن المديرية العامة (غالباً ما يكون **المدير العام** أو **المدير الإداري**). ويرأس المجلس الطبي المدير الطبي التقني، ويكلف المجلس بدراسة واقتراح وإيجاد حلول لمشاكل لجميع الأمور المتعلقة بترقية وتطوير المستمر للنشاط الطبي على مستوى العيادة.
- **لجنة متساوية الأعضاء:** تتشكل من ممثلين عن المديرية العامة، وممثلين عن العمال. ويرأسها المدير العام للعيادة، تقوم باقتراح ودراسة الأمور المتعلقة بالعمال، من بينها التكوين، التحفيز، الترقية، التوظيف، التحويل وغيرها، أو الإجراءات المتعلقة بالتأديبية أو العقابية.
- **لجنة الوقاية الصحية والأمن:** تتشكل من ممثلين عن المديرية العامة، ورئيس مصلحة الوقاية والأمن، والمدير الطبي، ويرأسها المدير العام للعيادة. تقوم باقتراح ومتابعة تنفيذ الشروط الصحية والأمنية، المنصوص عليها في التشريعات القانونية والتنظيمية.

¹ بسلمان عبدالله، المدير الإداري، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 16 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

أولاً: مصالِح تحت إشراف المدير الإداري:

الشكل رقم 8.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية SERVICE RH



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

1- مصلحة الموارد البشرية: تقوم بالإشراف ومتابعة شؤون العمال من توظيف، تكوين، الترقية والتقييم ... وتوجد تحت إشرافها:

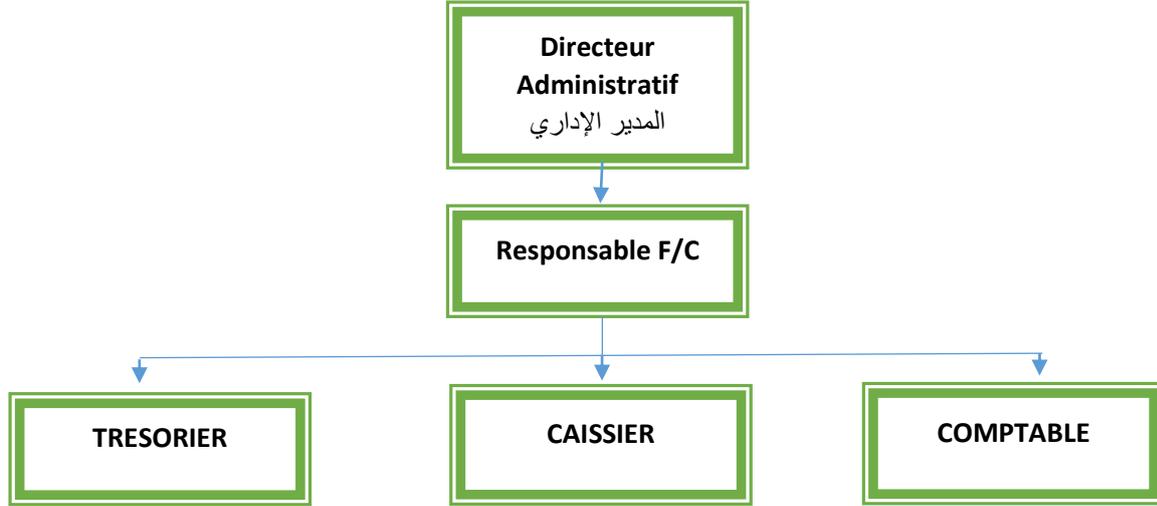
أنظر الملحق رقم 01: توضح صورة مصلحة الاستقبال والتوجيه، مصلحة المالية (في قائمة الملاحق)

1-1- مكتب تسيير أجور العمال وتسيير المستخدمين.

1-2- مكتب سكرتيرة المصلحة.

الشكل رقم 9.2: لمصلحة المالية والمحاسبة يوضح الهيكل التنظيمي

SERVICE FINANCES ET COMPTABILITE



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

2- مصلحة المالية والمحاسبة: تقوم بالإشراف ومتابعة جميع العمليات المالية، والعمليات الخاصة بالمحاسبة، والعلاقات البنكية. وتوجد تحت إشرافه ثلاثة مكاتب:

2-1- مكتب الصندوق:

- تحصيل رسوم الخدمة من المرضى.
- إعطاء الإيصالات الأصلية للمريض، ويحتفظ المحصل بنسخة وترسل نسخة منها إلى مكتب المالية. وتحفظ نسخة أخرى في دفتر الإيصالات.

تسجيل بيانات المريض، ووجهة المريض إلى الطبيب والمبالغ في برنامج إعلام آلي.

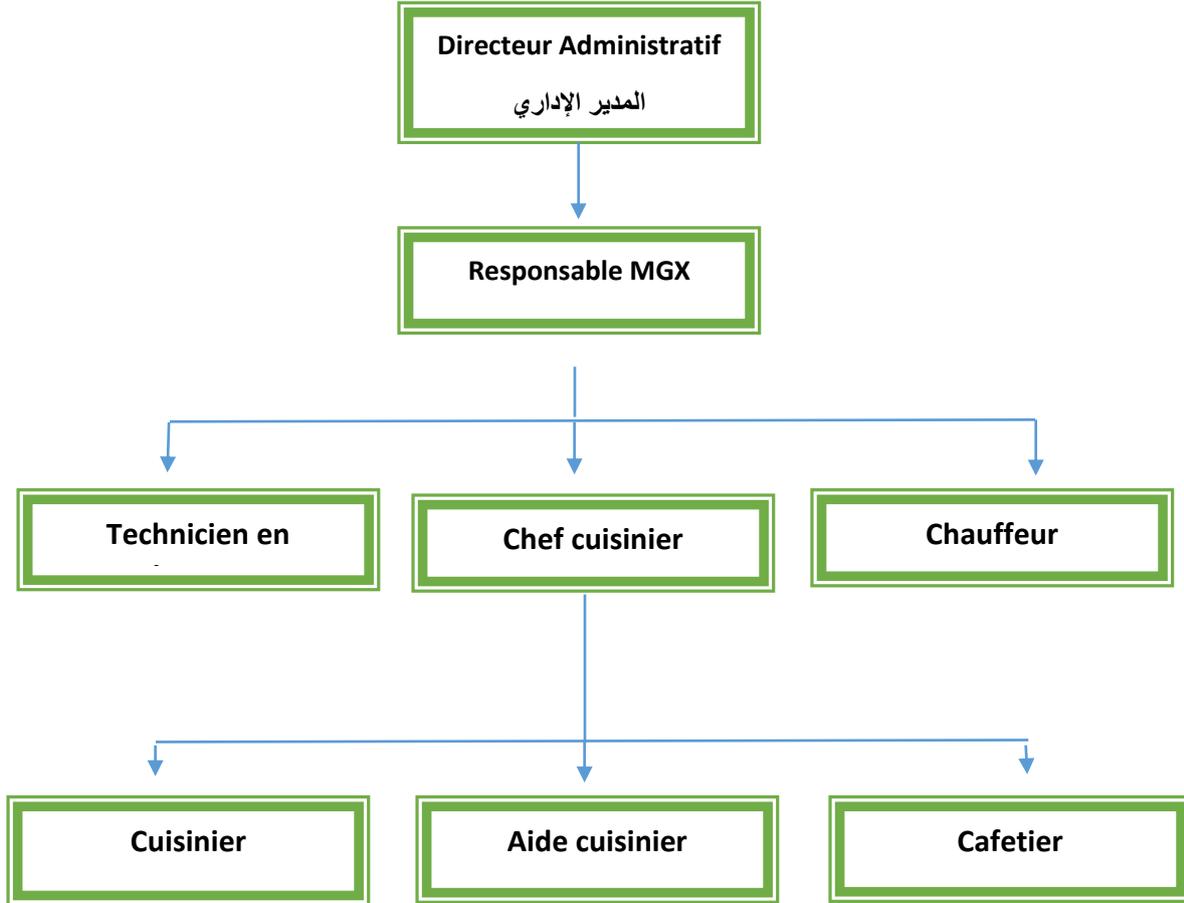
2-2- مكتب الخزينة:

- مراجعة البيانات المتعلقة بعدد الخدمات المقدمة، ونتائج الحصيلة المالية للأعوام السابقة.
- إعداد وإصدار التقارير الدورية، المتعلقة بالتكلفة والإيرادات.
- إعداد الميزانية السنوية، المطلوبة لتنفيذ الخطة المتعلقة بخدمات العيادة.
- طلب معلومات من مسؤولي المصالح، بشأن العوامل المؤثرة على ميزانية السنة المقبلة.
- تقديم تقرير عن عدد الخدمات والاحتياجات المتوقعة، وتكاليفها للعام المالي المقبل.

2-3- مكتب المحاسبة

- تسديد فواتير المتعلقة بالموردين، مصالح المياه، الكهرباء والغاز.
- متابعة جميع العلاقات البنكية.

الشكل رقم 10.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الوسائل العامة SERVICE MOYENS GENERAUX



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

3- مصلحة الوسائل العامة:

تقوم بالإشراف ومتابعة عمليات تزويد العيادة بمختلف المستلزمات الضرورية، لممارسة نشاطاتها بالإضافة إلى متابعة أشغال الترميم والتصليح، وصيانة المباني والتجهيزات الطبية، والمتابعة الدورية، لدرجة الإهلاك وصلاحية التجهيزات. ويوجد تحت إشرافه ستة مكاتب.

3-1- مكتب الصيانة

- القيام بتفتيش دوري لجميع المعدات والأجهزة والمباني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- التأكد من قيام العاملين بتشغيل التجهيزات والمعدات، وفقا لدليل التشغيل الصادر من المصنع.
- تنفيذ عمليات الصيانة وتصليح الأعطال التي تم الإبلاغ عنها.

3-2- مكتب السياقة.

- المتابعة اليومية لحضرة مختلف سيارات العيادة، بما فيها سيارات الاسعاف (تنظيمها، تنظيم وتسيير الحضيرة).

3-3- مكتب الطبخ

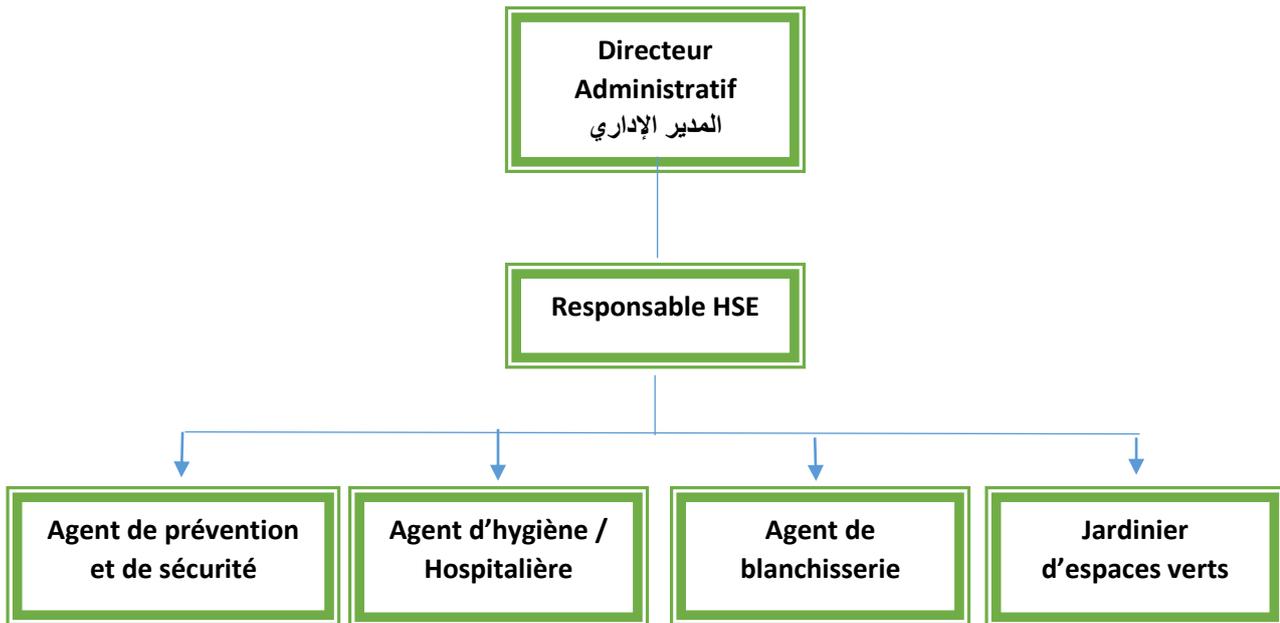
- يقوم بمتابعة وتوفير جميع الوجبات الغذائية للمرضى، المقيمين بالعيادة وفق الشروط والمعايير الصحية المطلوبة. ومتابعة توفير جميع المواد بالكافتيريا التابعة للعيادة. بالإضافة إلى متابعة تنظيم وتسيير الكافتيريا والمطابخ، ويوجد تحت إشرافه ثلاثة أقسام.

- 3-3-1- قسم المطبخ: يقوم بتحضير وتقديم جميع الوجبات الغذائية للمرضى المقيمين بالعيادة بما فيها عمليات التنظيف.

- 3-3-2- القسم المساعد للمطبخ: يقوم بتنظيم جميع المستلزمات التابعة للمطبخ ومراقبة جودتها وتقديم القائمة المطلوبة من المستلزمات لغرض توفيرها.

- 3-3-3- قسم الكافتيريا: يقوم بتنظيم وتسيير الكافتيريا التابعة للعيادة وفق الشروط والمعايير المطلوبة.

الشكل رقم 6.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الوقاية والأمن SERVICE HSE



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

4- مصلحة الوقاية والأمن:

- يقوم بمتابعة إجراءات الوقاية والمحافظة على السلامة والأمن بالعيادة، بالإضافة إلى متابعة الحوادث والإبلاغ عنها.
 - متابعة إجراءات السلامة المتعلقة بالحرائق والكهرباء ومراقبة الاجهزة الواقية منها.
 - متابعة إجراءات الحماية الأمنية (مراقبة أملاك العيادة، بالإضافة لمراقبة الزائرين والعاملين بها) من خلال الوسائل المختلفة الكاميرات، والتنقل الدوري.
 - تقديم وضعية يومية عن الحالة الأمنية بالعيادة.
 - متابعة نظام غسل وتطهير وتوزيع أزياء العمل، ومفروشات التابعة لأسرة المرضى.
 - متابعة تطهير معدات وغرف المرضى وأماكن الإنتظار.
 - متابعة المحافظة وترقية المسافات الخضراء بالعيادة.
- وتشرف المصلحة على أربعة أقسام تابعة لها.

4-1- قسم الوقاية والأمن:

- يقوم بمختلف عمليات المحافظة على السلامة والأمن والوقاية منها.
- يقوم بتنظيم برامج تدريبية حسب الحاجة لجميع العاملين في مجال السلامة والأمن.
- مراقبة العاملين والزائرين للعيادة.
- مراقبة المعدات المتعلقة بالسلامة والأمن.

4-2- قسم النظافة

- القيام بنظافة مختلف مصالح وأقسام العيادة
- نقل النفايات حسب الشروط والنظام والقوانين المعمول بها.

4-3- قسم المغسلة:

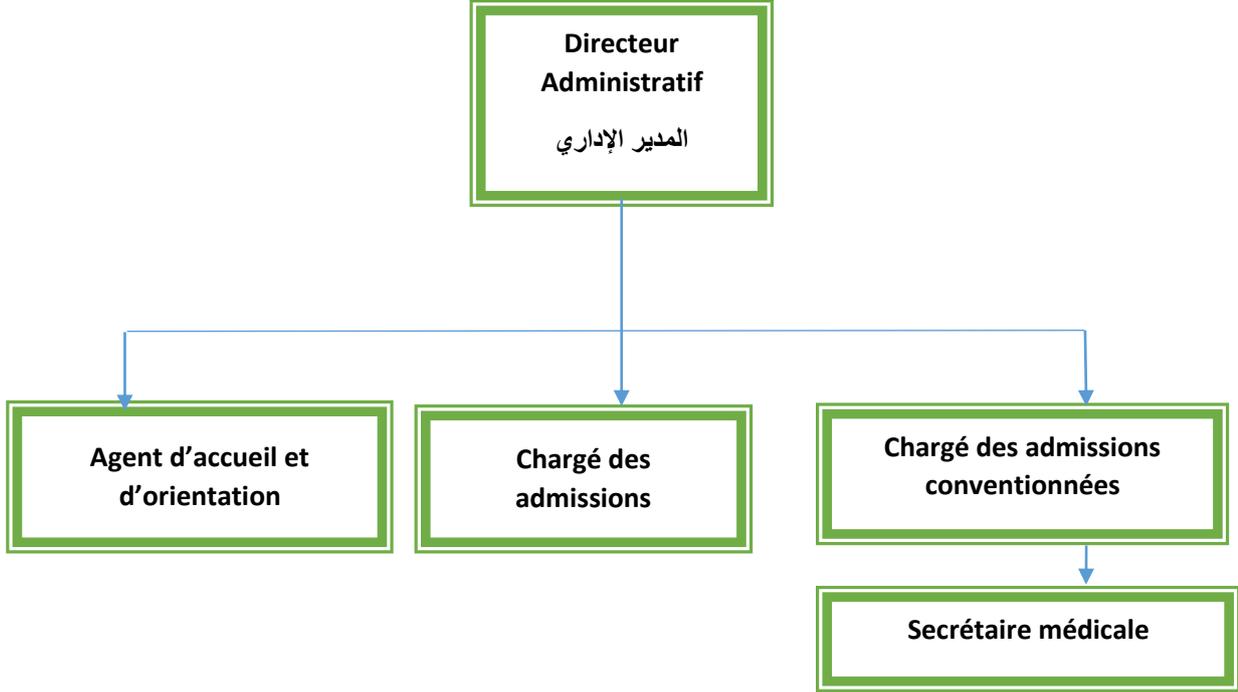
- غسل مفروشات غرف المرضى المقيمين بالعيادة، وتوزيع أزياء العمل والمفروشات.
- غسل حاويات القمامة بانتظام وتطهيرها.
- تطهير معدات وغرف المرضى وأماكن الانتظار دوريا.

4-4- قسم البستنة

- يقوم بتنظيم وتسيير المساحات الخضراء بالعيادة.
- محافظة ومراقبة الأشجار والنباتات.

الشكل رقم 12.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإستقبال والتوجيه

SERVICE ACCUEIL ADMISSION



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

5- مصلحة الإستقبال والتوجيه:

يقوم باستقبال وتوجيه الزوار، تنظيم مواعيد الفحوصات الطبية بين المرضى والطبيب، استقبال ملفات دخول وخروج المرضى من وإلى مصلحة الاستشفاء. وتوجد تحت إشرافه ثلاثة أقسام:

5-1- قسم الإستقبال والتوجيه: تقوم باستقبال المكالمات وتوجيه المرضى، تقديم المعلومات المتعلقة بالمواعيد

الخاصة بالخدمات الطبية، وتخصصات وأسماء مقدمي الخدمة.

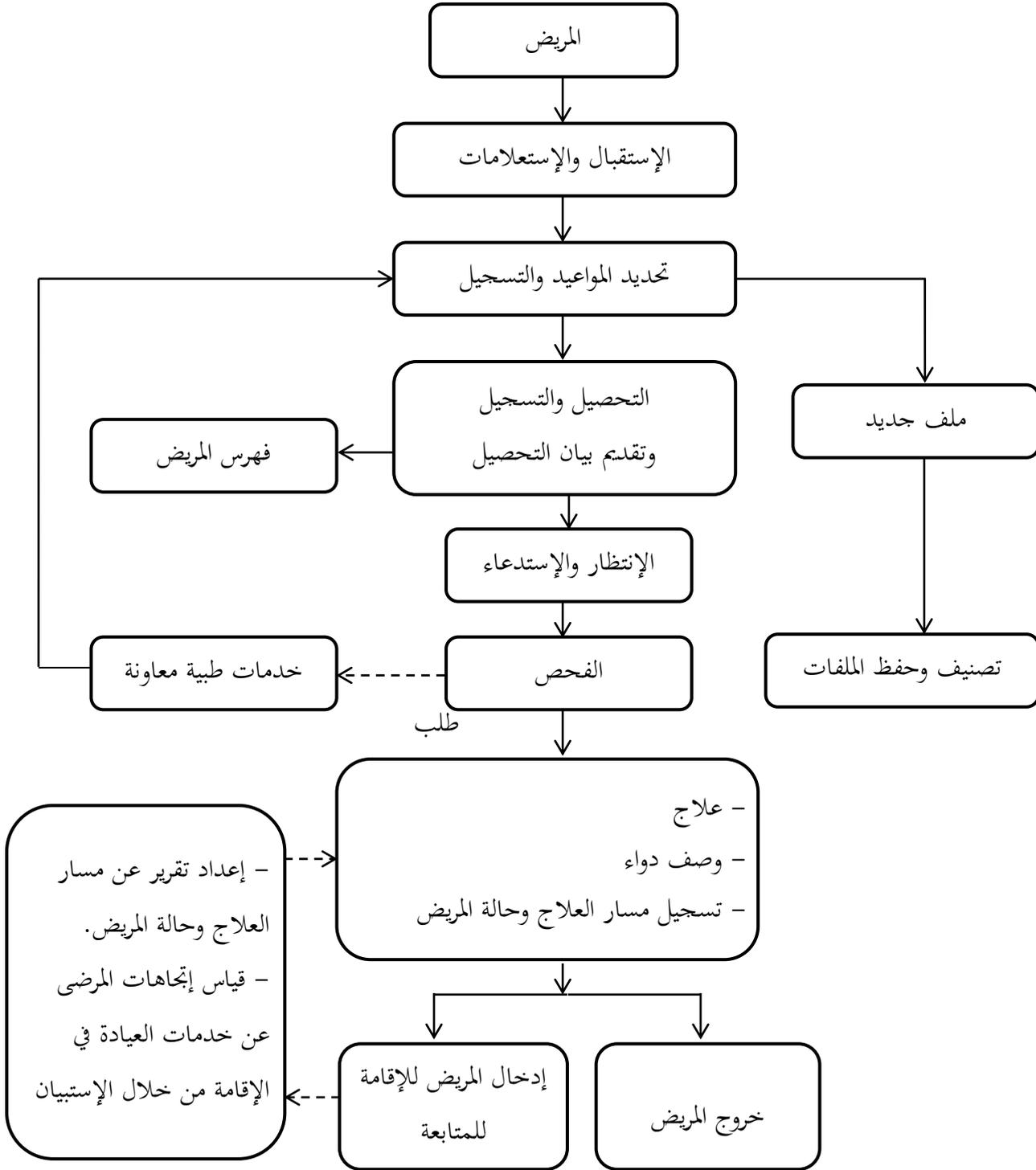
5-2- قسم تنظيم مواعيد الفحوصات الطبية بين المريض والطبيب: يتكفل بـ

- وضع نظام وترتيب المواعيد، للتحكم في وتيرة انسيابية المرضى للعيادة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- مراجعة وتعديل المواعيد حسب المتغيرات الجديدة.
 - تسجيل البيانات عن المريض في برنامج آلي، من خلال تصنيف المرضى إلى عدة تصنيفات:
 - المرضى الجدد.
 - المتابعين للعلاج.
 - سبق لهم تلقي الخدمة في العيادة.
 - المرضى القادمين لتقديم شكوى جديدة.
 - إعداد بطاقة المريض وتسجيل البيانات.
- 5-3- قسم استقبال ملفات، دخول وخروج المرضى، من وإلى مصلحة الاستشفاء، ويوجد تحت إشرافه:**
- 5-3-1- قسم السكرتارية:**
- يقوم بتنظيم ملفات المرضى
 - تسجيل البيانات في سجل مرضى العيادة

الشكل رقم 13.2: يوضح تسلسل أنشطة عيادة الواحات بغرداية

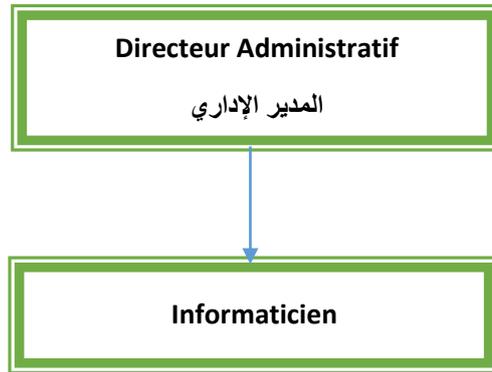


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين

يتضح من الشكل وجود ترابط وتسلسل بين أنشطة العيادة، للتكفل بتقديم الخدمات للمرضى من خلال توزيع الأدوار على المصالح، حسب الإختصاصات المختلفة بدءاً من إستقبال المريض إلى غاية خروجه بعد تلقيه الخدمات المطلوبة .

الشكل رقم 14.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة تكنولوجيا المعلومات

SERVICE INFORMATION / TECHNOLOGIE



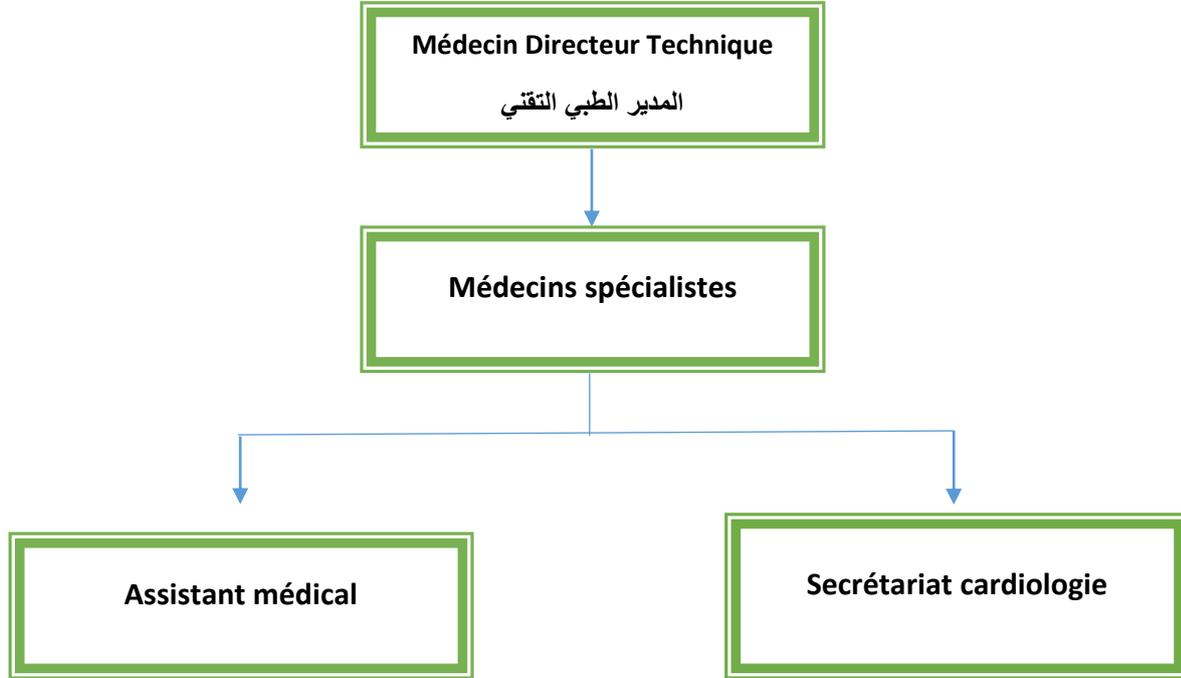
المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

6- مصلحة تكنولوجيا المعلومات

ويشتغل في هذه المصلحة مختصين في تكنولوجيا المعلومات، تهدف لرفع مستوى جودة الخدمات الطبية على عدة مستويات التشخيصية، أو العلاجية، أو آلية العمل التحديث والتطوير، على أنظمة المعلومات والملف الطبي ورفع الجاهزية الإلكترونية لعيادة الواحات بغرداية. الذي كان يشتغل ببرنامج WINIKLINIK المعد خصيصاً للمستشفيات، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بحيث تتلاءم مع النموذج التشغيلي، والممارسات الطبية للعيادة. والعمل على خفض التكاليف مع تحسين الجودة. كما تشمل تكنولوجيا المعلومات الصحية على أجهزة الكمبيوتر، والبرامج التي تتعامل مع تخزين البيانات واسترجاعها واستبدالها أو تحيينها، كما تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة بالإضافة إلى حضور المؤتمرات عن بعد، في المجال الطبي خصوصاً. بغرض تجديد ورسكلة معلومات الأطباء، والطاقم الشبه الطبي. والعمل على إعداد سجل طبي رقمي.

ثانيا: المصالح التابعة للمدير الطبي التقني: رؤساء المصالح كلهم أطباء

الشكل رقم 15.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الفحوصات الخارجية Consultations Externes



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

1. مصلحة الفحوصات الخارجية:

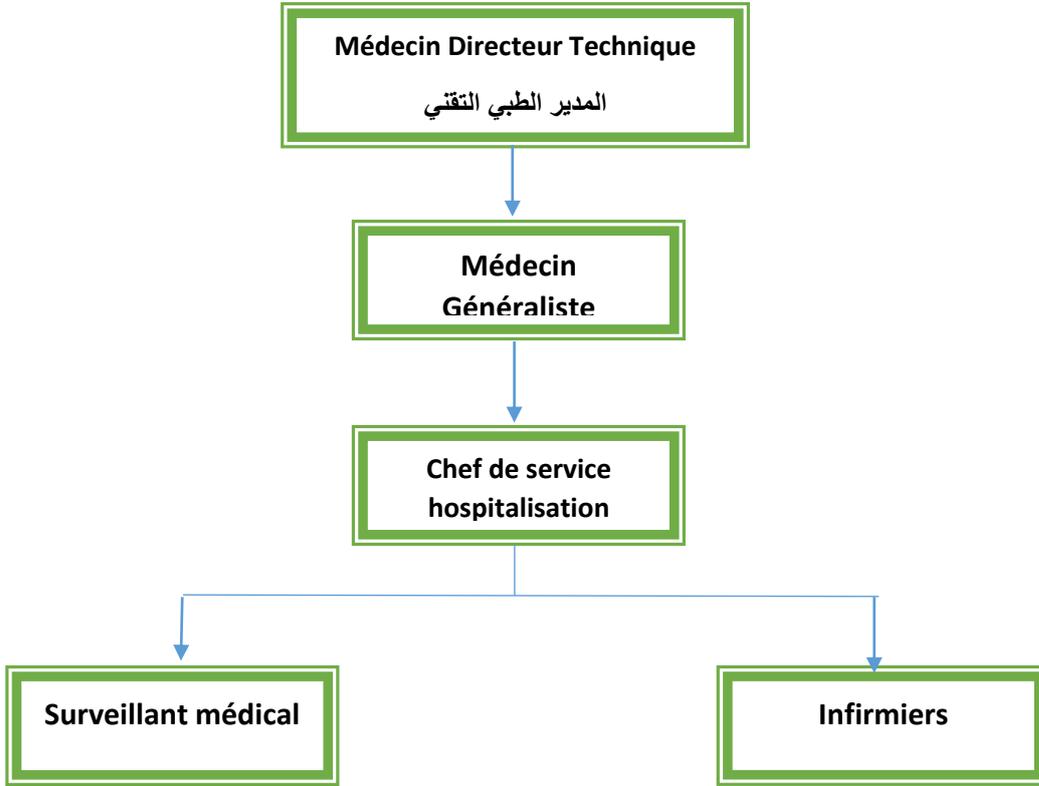
انظر الملحق رقم 02: توضح صورة مدخل لوحدات التابعة لمصلحة الفحوصات الخارجية (في قائمة الملاحق)

يقوم بالتكفل بجميع الفحوصات الطبية، بمختلف التخصصات. وتقديم أحسن توجيه وخطه العلاج والأوامر في سجل علاج مرضى العيادة. أو في بطاقة المريض، وعند كل زيارة يتم إدخال وتعيين المعلومات المتصلة بالمريض، وفي حالة توجيه المريض إلى قسم آخر، فيتم إرسال ملف المريض مباشرة إلى ذلك القسم للمتابعة. ويوجد تحت إشراف هذه المصلحة:

1-1- قسم المساعدة الطبية.

1-2- أمانة أمراض القلب.

الشكل رقم 16.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الاستشفاء Hospitalisation



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

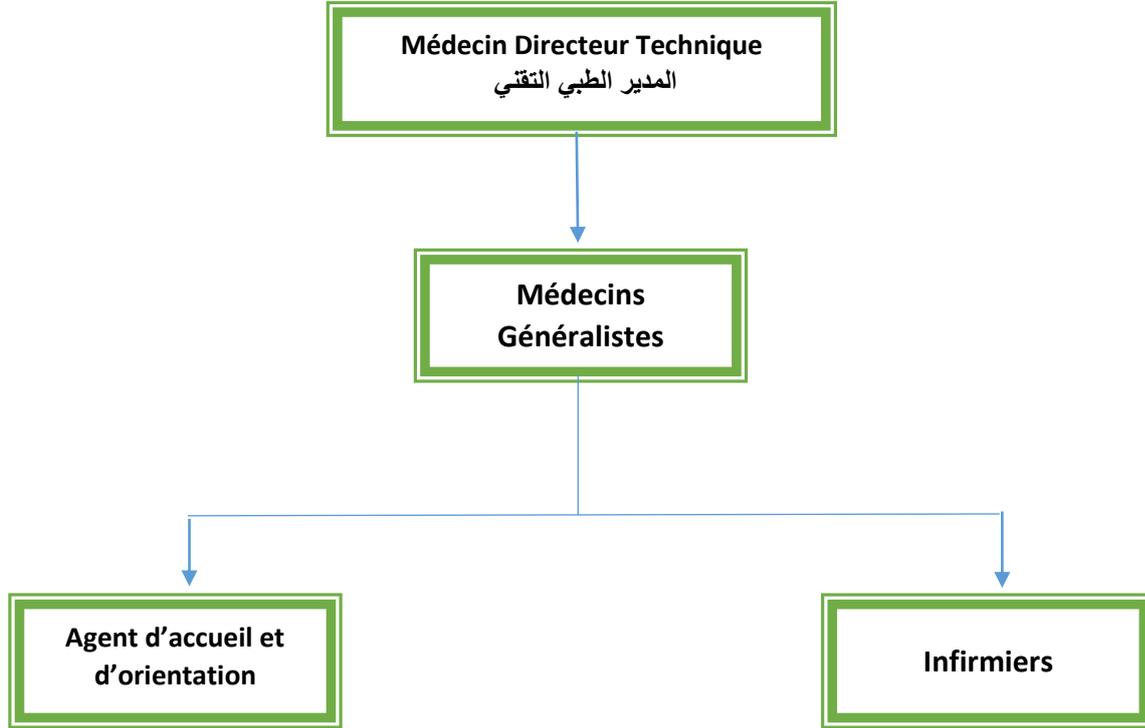
2- مصلحة الاستشفاء:

انظر الملحق رقم 03: يوضح صورة مدخل الوحدات التابعة لعدة مصالح (في قائمة الملاحق) تقوم بالتكفل الطبي بالمرضى، الذين تلزم حالتهم الصحية الإقامة بالعيادة، من أجل العلاج. ويوجد تحت إشراف هذه المصلحة:

2-1- قسم يحوي على طاقم طبي يقوم بالمتابعة الطبية للمريض.

2-2- قسم يحوي على مجموعة من الممرضات: يقوم بتوفير الرعاية الصحية والنفسية للمرضى، وتنفيذ أوامر الطبيب المتابع لتلك الحالة.

الشكل رقم 17.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإستعجالات الطبية Urgences



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

مصلحة الاستعجالات الطبية

انظر الملحق رقم 04: توضح صورة مدخل لوحدات التابعة لمصلحة الأشعة الطبية (في قائمة الملاحق)

حيث يكون رئيسي المصلحة طبيب عام

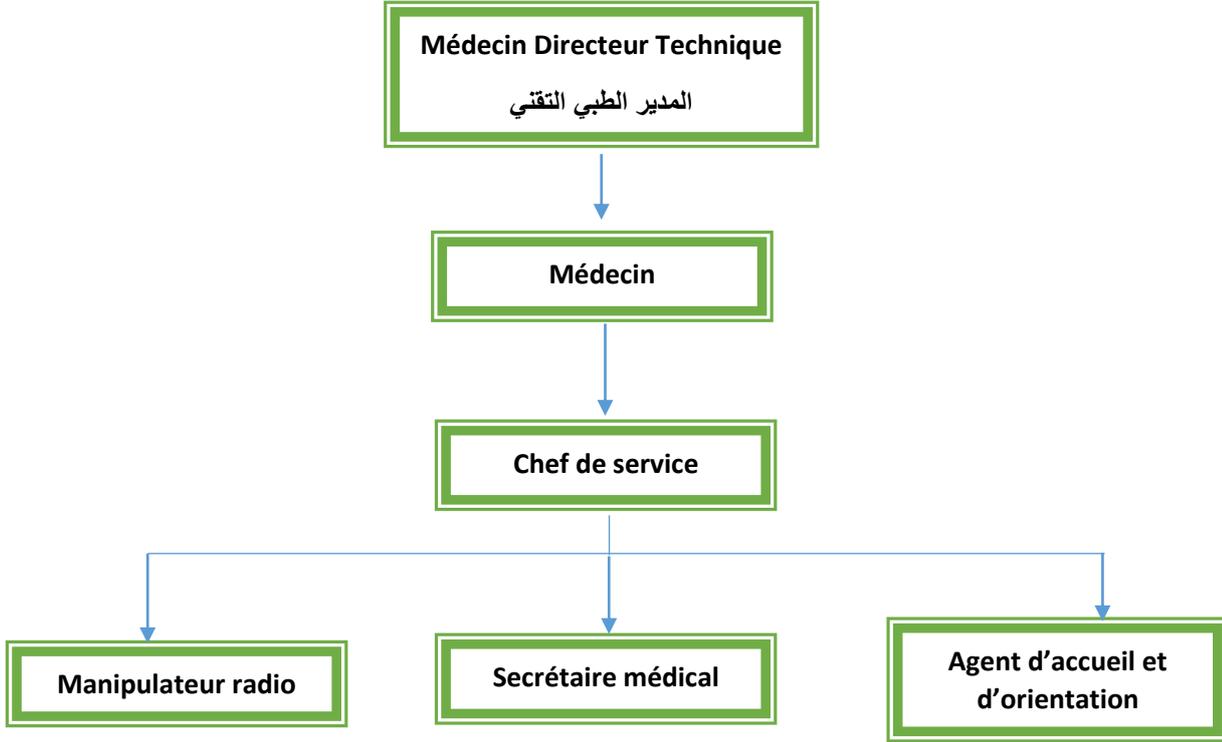
يقوم بالتكفل الطبي بالمرضى الذين تتطلب حالتهم الصحية التدخل الاستعجالي. ويوجد تحت إشراف هذه

المصلحة:

2-3- قسم الاستقبال والتوجيه.

2-4- قسم الممرضات: تقوم بتوفير الرعاية الصحية والنفسية للمرضى. وتنفيذ أوامر الطبيب العام.

الشكل رقم 18.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الأشعة الطبية Imagerie médicale



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

3- مصلحة الأشعة الطبية:

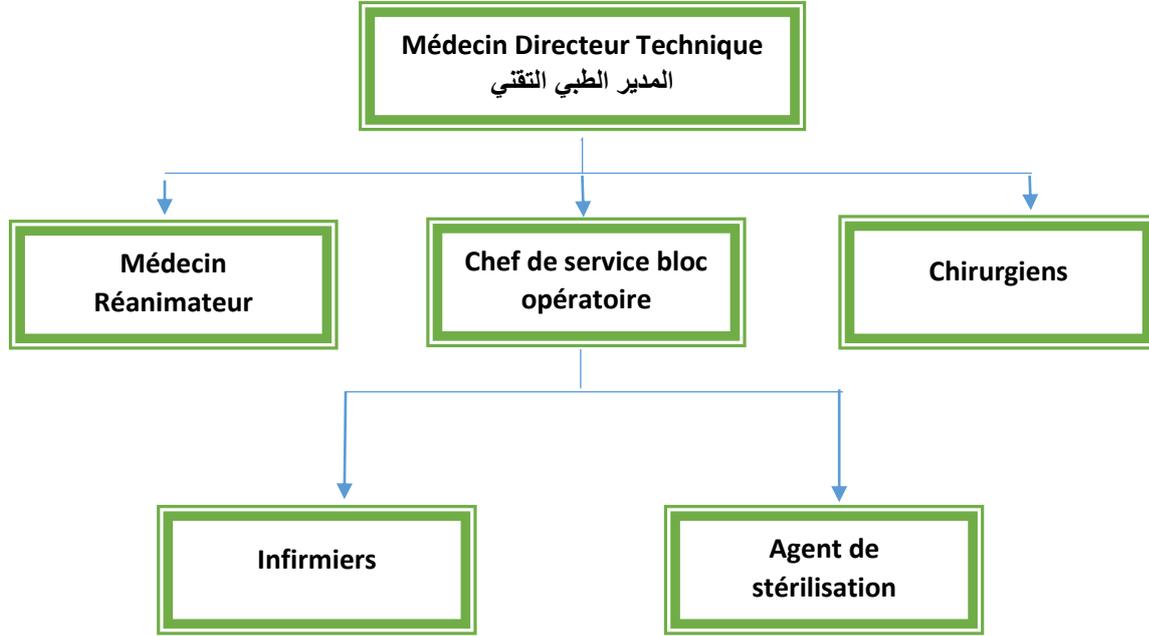
يرأس هذه المصلحة طبيب مختص في الأشعة الطبية ويقوم بالتكفل بالمرضى، الذين تلزم حالتهم الصحية إجراء فحوصات خاصة بالأشعة الطبية، وتحليل بيانات الأشعة، ويوجد تحت إشرافه:

3-1- قسم تقني مستعملي أجهزة التصوير الطبي: يتولى استعمال الأجهزة وتسجيل البيانات.

3-2- قسم الأمانة: يقوم بحفظ الملفات.

3-3- قسم التوجيه والاستقبال.

الشكل رقم 19.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنعاش والجراحة Réanimation /Bloc opératoire



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

4- مصلحة الإنعاش والجراحة:

انظر الملحق رقم 05: يوضح صورة مدخل لوحات التابعة لمصلحة الإنعاش والجراحة (في قائمة الملاحق) يرأس هذه المصلحة طبيب الجراحة، ويقوم بالتكفل بجميع العمليات الجراحية. ويوجد تحت إشرافه:

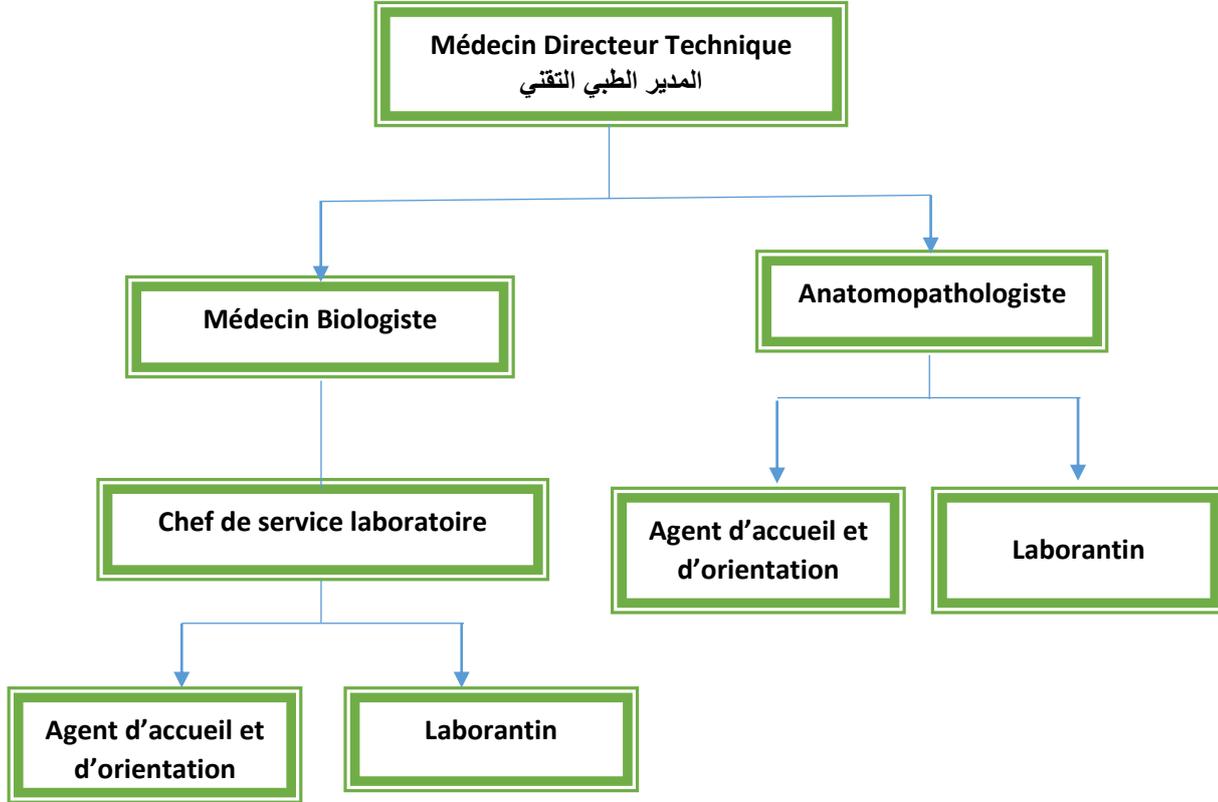
4-1- قسم الإنعاش: ويرأسه طبيب الإنعاش

4-2- قسم الجراحة: ويحوي مجموعة من الجراحين

4-3- قسم الممرضات

4-4- قسم التعقيم: يحتوي على تقنيين في مجال تعقيم غرف الجراحة، وتعقيم جميع مستلزمات وأدوات الجراحة.

الشكل رقم 20.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة مخبر التحاليل الطبية Laboratoire de biologie médicale



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

5- مصلحة مخبر التحاليل الطبية:

يرأس المصلحة طبيب مختص في البيولوجيا.

ويقوم بالتكفل بالمرضى الذين تتطلب حالتهم الصحية إجراء تحاليل طبية مختلفة. ويوجد تحت إشرافه:

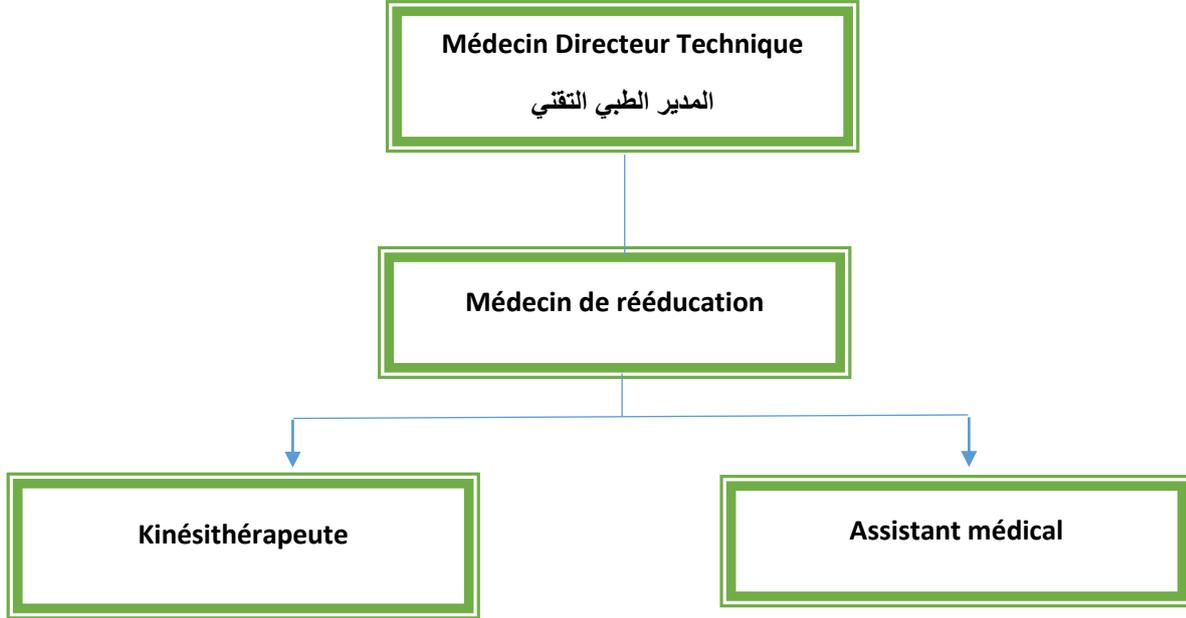
5-1- قسم علم الأمراض: يحوي على أطباء في علم الأمراض

5-2- قسم المساعدة في المختبر: يحوي على مجموعة من التقنيين

5-3- قسم الإستقبال والتوجيه

الشكل رقم 21.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة التوظيف الحركي

Médecine physique et réadaptation



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

6- مصلحة التوظيف الحركي:

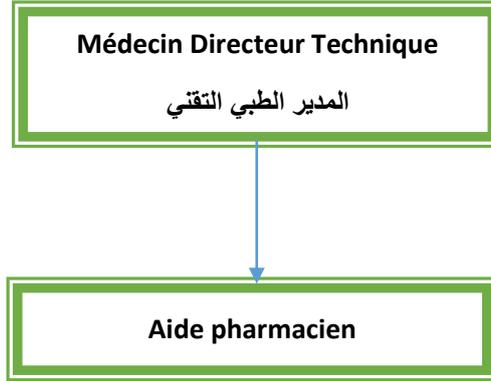
انظر الملحق رقم (06): توضح صورة مدخل التابع لوحدات التابعة لمصلحة التوظيف الحركي
(في قائمة الملاحق)

يرأس المصلحة طبيب في التوظيف الحركي ويقوم بالتكفل بالمرضى، الذين تتطلب حالتهم الصحية إجراء توظيف وتأهيل حركي ويوجد تحت إشرافه:

6-1- قسم تقني علاج حركي.

6-2- قسم مساعدين طبيين.

الشكل رقم 22.2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيدلة Pharmacie



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

7- مصلحة الصيدلية:

يرأس المصلحة صيدلي، ويقوم بالتكفل بتزويد مختلف مصالح العيادة بالأدوية الضرورية لنشاطها. حيث تقوم بتقديم مقترحات لقائمة الأدوية والمستلزمات الطبية المطلوبة دوريا شرائها، وفقا لمواصفات محددة للمدير الطبي، على أن تقوم المصالح بإيداع القائمة المطلوبة من الأدوية لدى الصيدلي بعد موافقة المدير الطبي. ويتم استلام المواد بعد إمضاء على ورقة شهادة الاستلام ويوجد تحت إشرافه.

قسم مساعدة الصيدالة: يحوي مجموعة من التقنيين لمساعدة الصيدلي.

المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي للعيادة:

هناك عدة مبادئ استند إليها الهيكل التنظيمي للعيادة

1- مبدأ تقسيم العمل: حيث أن كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل، ويتضح ذلك من خلال بطاقة المنصب

لكل عامل (**Fiche de post**). لكن مع اعتماد العيادة لمنهج استثنائي لتعدد المهام (**Polyvalance**),

لبعض العمال من أجل إكساب العمال مهارات متعددة. ليتم اللجوء إليهم في الحالة الاستثنائية عند

استخلاف بعض العمال بآخرين عند غياب بعضهم، لأسباب طارئة أو عند حدوث عجز لضمان انسياب

الخدمات بشكل مستقر.

2- مبدأ الوظيفة: حيث تم التقسيم بناء على التخصص الطبي، ونوع العمل والوظيفة، حيث تم تجميع الأعمال

المتوافقة في نفس التخصص داخل عيادة الواحات بغرداية تحت قسم واحد.

3- مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية للعيادة، دون الحاجة إلى تعديل

جوهرى فيه.

4- مبدأ وحدة الهدف: أي الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه تنظيم العيادة.

5- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث لكل مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها.

6- مبدأ التجانس: ويعني تجميع الأعمال التي تتكامل وتتجانس مع بعضها البعض، وفيما بينها في قسم تنظيمي

واحد، لغرض تحقيق الفعالية في العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

7- مبدأ وحدة الرئاسة: حيث أن لكل موظف رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. على

الرغم من وجود لدى العيادة أعمال فنية (طبية) وأعمال أخرى (إدارية)، ولتفادي ازدواجية السلطة للعامل

قامت العيادة بإيجاد سلطة خاصة بالأعمال الفنية (الطبية)، وسلطة أخرى خاصة بالأعمال الإدارية.

لكن مع إبقاء خط للتنسيق فيما بينهما.

8- مبدأ نطاق الإشراف: يوجد لكل عدد معين من المرؤوسين مسؤول يشرف عليهم حيث نلاحظ أن نطاق

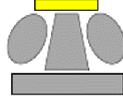
الإشراف بالنسبة للمدير العام محدودة وضيقة، وهو مديرين (طبي وإداري). أما نطاق الإشراف بالنسبة

للمدير الإداري ست رؤساء مصالح. أما بالنسبة للمدير الطبي ثمانية من رؤساء المصالح فهو متوسط ليس

واسعاً ولا ضيقاً.

مكونات الهيكل التنظيمي للعيادة وفق منظور MINTZBERG:

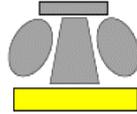
يتكون الهيكل التنظيمي للعيادة من عدة أجزاء أساسية ومتكاملة.



1- القمة الاستراتيجية Sommet stratégique:

تقع في الجزء الأعلى من الهيكل التنظيمي، متمثلة في الإدارة العليا. فتضم الأطر القيادية من رئيس الشركة ومساعدته والمدير العام، المدير الإداري والمدير الطبي. فالمدير العام هو المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف، فهو يتمتع بصلاحيات واسعة.

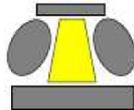
فوظيفة القمة الاستراتيجية هي العمل بأسلوب يحقق التنظيم وفقها مهامه بفعالية. ويخدم حاجات الذين لديهم سلطة على التنظيم¹.



المركز العملي Centre opérationnel:

تمثل قاعدة الهرم بالنسبة للعيادة، حيث تضم الذين يؤدون الأنشطة الرئيسية في العيادة، من أجل تقديم الخدمات الطبية². ويعتبر المركز العملي بمثابة القلب النابض بالنسبة للعيادة، لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية.

فالوسيلة التي ضمنت ربط جميع أجزاء ومكونات الهيكل التنظيمي بالعيادة، هي التنسيق لتحقيق وحدة الهدف ومنع تضارب جهود العاملين.

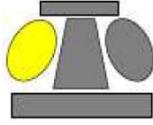


3- الخط الهرمي Ligne hiérarchique:

تتمثل في الإدارة الوسطى، والتي تمثل حلقة وصل بين القمة الاستراتيجية والمركز العملي. فيشغل وظائفها مجموعة من رؤساء المصالح، حيث يعملون وفق الخطة التي أقرتها القمة الاستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها. ويتمتعون بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية.

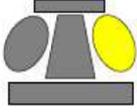
¹Henry mintzberg, structure et dynamique des organisation, MC gill university, nouvelle edition,ed,organisation, paris,France,2003:p41.

²Henry mintzberg, le pouvoir dans les organisation, MC gill university, nouvelle edition,ed,organisation, paris,France,2003:p196.



4- الاختصاصيون الفنيون Technostructure:

وتتمثل في جميع الأطباء والمرضى والفنيين، الذين يقدمون خدمات طبية مباشرة للمرضى¹. والتي نعتبرها أيضا جميع المصالح الطبية، والتي هي ثمانية مصالح داخل العيادة والتي هي تحت إشراف المدير الطبي.



5- وظائف الدعم اللوجستي Fonctions de support logistique:

يتمثل في كل المصالح الادارية، التي تقدم دعما مباشرا لبقية التنظيم فتدخل بصفة غير مباشرة، من خلال تقديم خدمات إدارية ولوجستية، والتي هي ستة مصالح بالعيادة مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والمحاسبة، وغيرها. والتي هي تحت إشراف المدير الإداري.



6- ثقافة العيادة l'idéologie des organisation:

وتتمثل في المعتقدات، القيم، التقاليد، السلوكيات والثقافة المشتركة بين جميع العاملين بالعيادة. والذي يعتبر عنصر حيوي داخل العيادة، مما يجعلها تختلف عن غيرها من العيادات، والتي سوف نذكرها بالتفصيل لاحقا في الجزء المخصص بالأهداف الاستراتيجية للعيادة.

أبعاد الهيكل التنظيمي للعيادة:

من خلال التنظيم الحالي لعيادة الواحات، هو عبارة عن هيكل هرمي وظيفي مهني. باعتبار الاعتماد في تصميم الهيكل التنظيمي للعيادة على مبدأ التخصص في تقسيم العمل. والتي من خلالها تم تحديد الاختصاصات الوظيفية، والمهنية لنشاطات العيادة. حيث تم تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية، والخدمات المتفرعة منها. ويمكن دراسة الهيكل التنظيمي للعيادة، من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يبين كيفية توزيع المهام، وآخر عمودي يبين كيفية ممارسة السلطة. حيث تجعله يأخذ الشكل الذي هو عليه حاليا، من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية. وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته، وعليه نقوم بإسقاط الأبعاد الثلاثة الجوهرية للهيكل التنظيمي للعيادة: التعقيد، الرسمية، المركزية.

¹Olive meier, dico du manager : 500 clés pour comprendre et Agir, concepts théories, pratiques, ed, du mod, paris, France, 2009:p 205.

أولاً: التعقيد **Complexité**

هناك عنصرين أساسيين تكون درجة التعقيد للهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية، وهو التمايز العمودي **vertical differentiation**، التمايز الأفقي **horizontal differentiation** كما يلي:

1- التمايز العمودي: التمايز العمودي يعكس عمق التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية،

النتائج لوجود عدة مستويات إدارية. بدءاً من المستوى الأعلى حتى المستوى الأدنى وهي أربعة مستويات.

2- التمايز الأفقي: يمثل التمايز الأفقي في الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية، إلى تعدد وتنوع الوحدات

التنظيمية. والتي تقع جميعها في مستوى تنظيمي نفسه، خاصة ما يتعلق بالجانب من الهيكل التنظيمي الخاص

بالمصالح الطبية المتخصصة، والتي امتدت ونتج عنها وحدات فرعية منبثقة عن كل وحدة تنظيمية رئيسية

(مصالح)، والتي تتمثل في تخصصات طبية فرعية، حسب الشكل التالي:

كما نعتبر أن التمايز الأفقي هو نتيجة للتمايز العمودي، والذي له علاقة مباشرة بتعدد الاختصاصات

الطبية الدقيقة في الوحدات المختلفة للعيادة، وتقسيم العمل. أي تمايز المهام، الذي يتأثر بنطاق الإشراف،

لغرض التحكم في عملية الإشراف بفعالية. مما نتج عنه نطاق إشراف صغيرة لمسؤولي الوحدات الفرعية

المتخصصة الناتجة من المصالح الطبية الرئيسية، ومنه هيكله طويلة وبالتالي زادت درجة التمايز العمودي في

الهيكل التنظيمي للعيادة.

كما تعتبر عيادة الواحات بغرداية تنظيماً معقداً لأسباب أخرى نظراً لأساليب التكنولوجيا المستخدمة

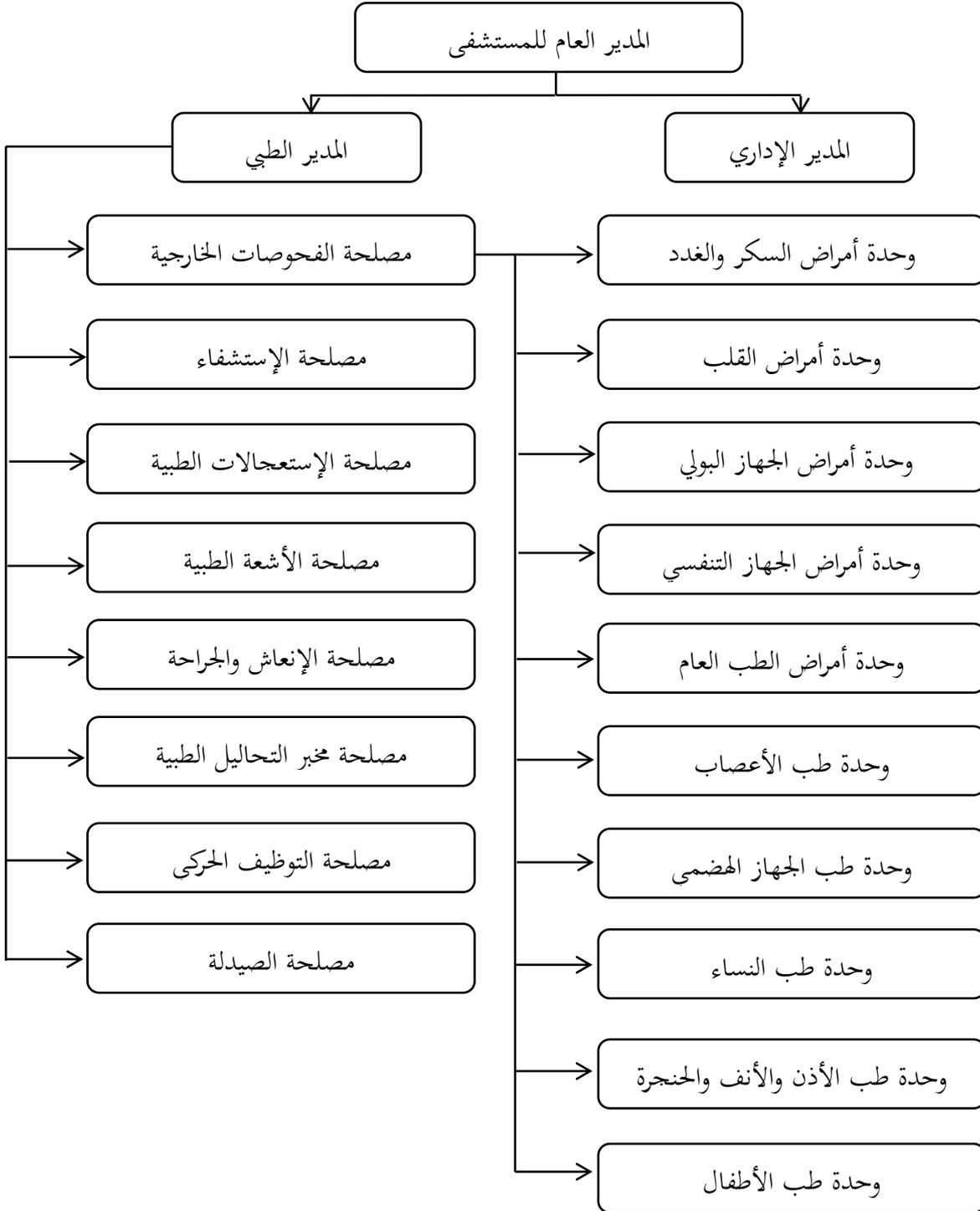
في الوقاية والعلاج، وإلى ارتباطها بالحجم. حيث أن للعيادة حجم متوسط، وفق معيار عدد الأسرة: 120

سرير، ولمعيار عدد العاملين: 125 عاملاً.

أما إذا قمنا بتصنيفها وفق معيار عدد الوحدات الطبية المتخصصة، حيث أن للعيادة 10 وحدات طبية

متخصصة، تابعة لمصلحة الفحوصات الخارجية. فيمكن أن نعتبرها ذات حجم كبير.

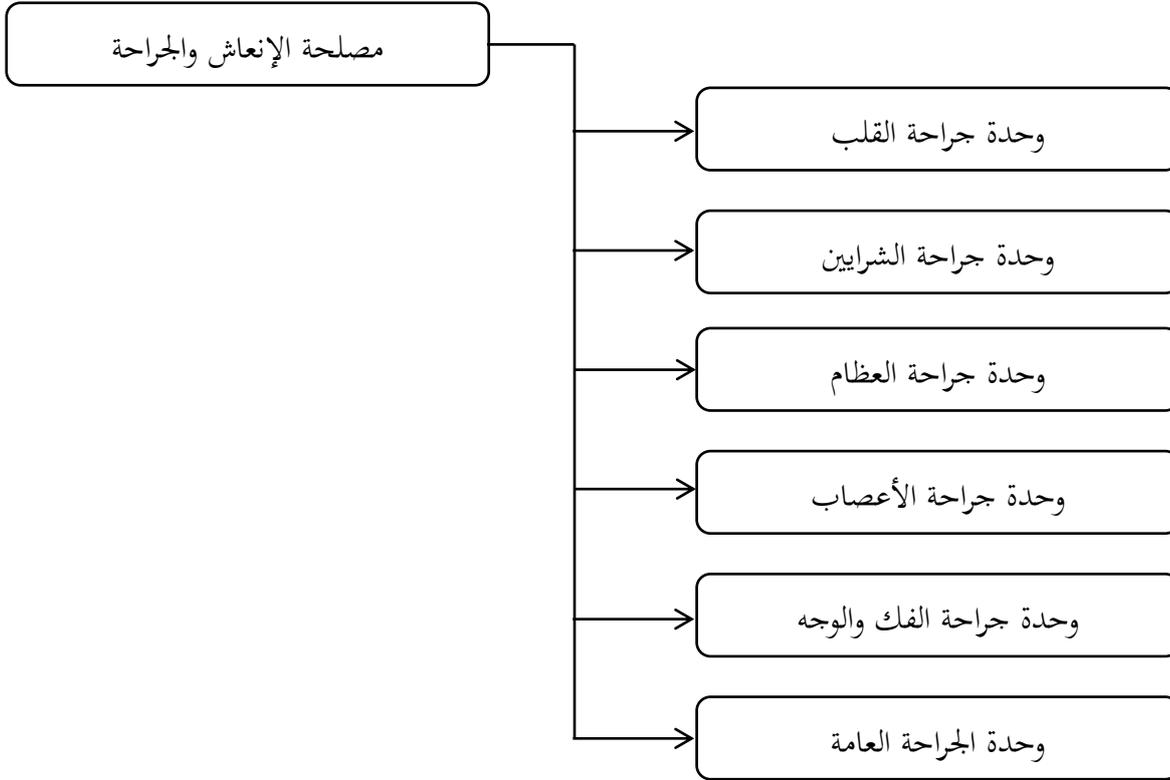
الشكل رقم 23.2: تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الأول



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

نلاحظ من الشكل تفرع عشرة وحدات طبية من مصلحة الفحوصات الخارجية للعيادة

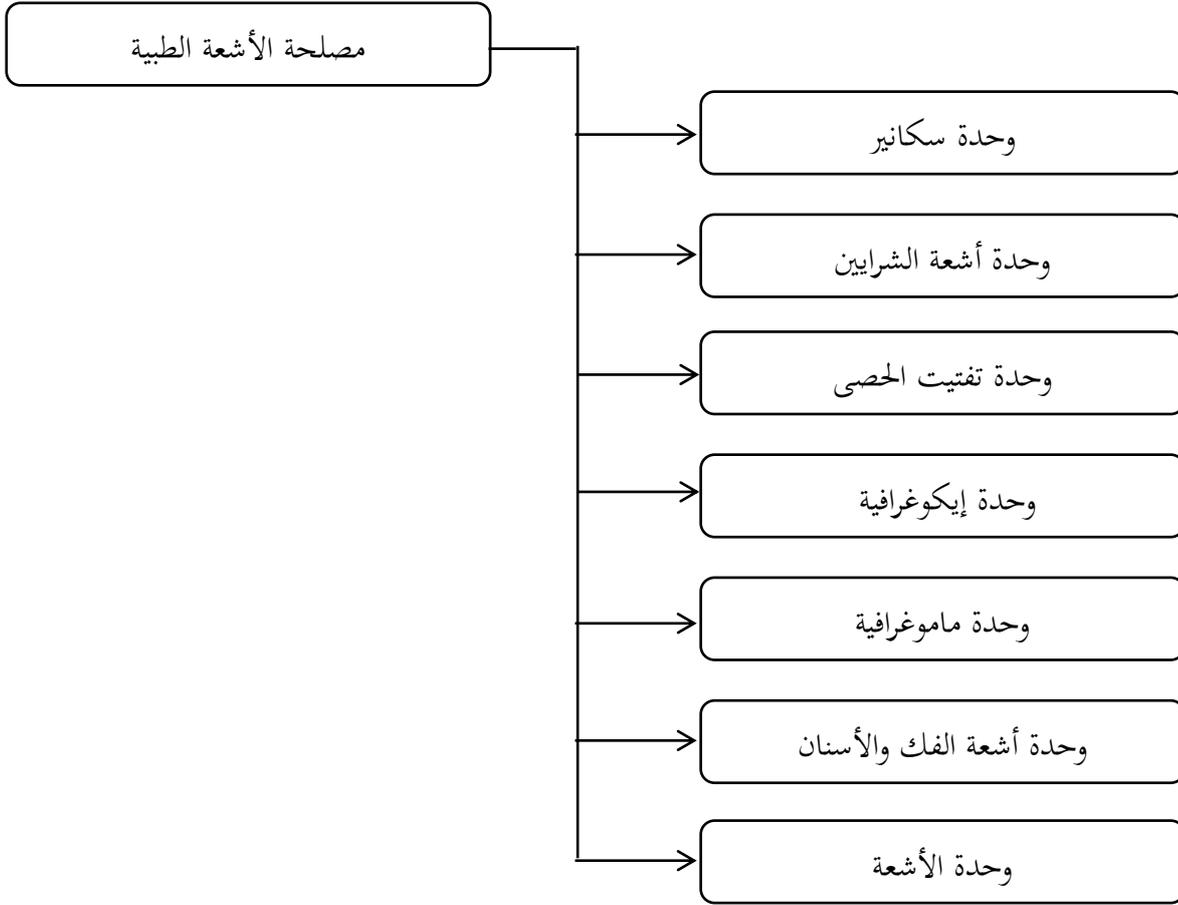
الشكل رقم 24.2: تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الثاني



المصدر: رئيس مصلىحة المستخدمين بعيادة الواحات بغرداية

نلاحظ من الشكل تفرع ستة وحدات طبية من مصلىحة الإنعاش والجراحة للعيادة

الشكل رقم 25.2: تجميع الأنشطة على أساس الخدمات الطبية والخدمات المتفرعة الجزء الثالث



المصدر: رئس مصلىحة المستخدمين بعيادة الواحات بقرابة

نلاحظ من الشكل تفرع سبعة وحدات طبية من مصلىحة الأشعة الطبلبة للعبادة

الرسمية Formalisation:

من خلال الجانب المتعلق بالمصالح الفنية (الطبلبة) في الهكل التنظيمي لعبادة الواحات بقرابة. نلاحظ أن الرسمية ذاتية لا تعتمد في الأمور الفنية على الإجراءات والأنظمة التي تصدرها الإدارة، إلا في الأمور الإدارية بل تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة.

فمن خلال اطلاعنا على وثائق المتعلقة بتحديد مهام وواجبات الوظيفية (الوصف الوظيفي للعاملين بالعبادة، وإخطارهم رسميا بالخطوات التي يجب القيام بها المدرجة في بطاقة المنصب **Fiche de poste**، أو في اتفاقية تعيين العاملين المبرمة بين العامل والعبادة (أنظر ملحق رقم)، كما يتضح أيضا من خلال النظام الداخلي للعبادة أو التعليمات والاتصالات المكتوبة، أو المذكرات المصلحية، أو إجراءات التوظيف.

وعليه يتضح أن العيادة تتصف بدرجة عالية من الرسمية، في الأمور غير الفنية (الطبية) كما أن هناك أثر كبير لحجم العيادة في بُعد الرسمية داخل الهيكل التنظيمي لغرض التحكم أكثر فيها.

المركزية centralisation:

فمن خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لعيادة الواحات بغرداية. يتبين أنه من خلال إنشاء العيادة داخل كل مصلحة شكل معين من تركيز السلطات التي تشكل شكل هرمي. حيث تتلاقى جميع المعلومات إلى المستويات العليا، لغرض اتخاذ قرارات مركزية، كما أن هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى أن تأخذ العيادة نهج المركزية في قراراتها، فمن بين ذلك القوانين والتنظيمات المعمول بها التي تلزم تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالصحة وتحقيق درجة أفضل من الوقاية من الأمراض داخل العيادات الخاصة، كما يتضح من خلال تركيز تعاملاتها المالية في مصلحة واحدة، ومنه نستنتج أنه تم تجميع كافة السلطات، وحق اتخاذ القرارات في الإدارة العليا، حيث لا تستطيع المستويات التنظيمية الأقل اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المستوى التنظيمي الأعلى.

المطلب الثاني: وصف الخطة الاستراتيجية للعيادة

وضعت عيادة الواحات بغرداية خطتها الاستراتيجية، لغرض تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة واقتدار، وذلك من أجل الإستجابة المثلى لاحتياجات المرضى، وضمن أعلى معايير الجودة الحديثة، والمعتمدة عالميا. وذلك لمواجهة بأسلوب أمثل للتحديات الحالية والمستقبلية على مختلف الأصعدة، وتحقيقا لذلك قامت العيادة بتنمية ثقافة التميز وتكريسها على مستوى الهيكل التنظيمي، كنهج يحكم التطلعات المستقبلية انطلاقا من رؤية العيادة ورسالتها وأهدافها، استنادا إلى مجموعة قيم المنظمة التي تسعى لتعميمها لضمان تميز خدماتها لتنافس بها لتصل إلى المستوى المنشود.

وتشرف على إدارة العيادة لجنة التخطيط عبارة عن فريق عمل مكون من:

1- المدير العام للشركة (صاحب الملكية) رئيسا

2- مساعد المدير العام للعيادة عضوا

3- المدير العام للعيادة عضوا

4- المدير الإداري للعيادة عضوا

5- المدير الطبي للعيادة عضوا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وهم عبارة عن أعضاء دائمين في اللجنة، مع إمكانية دعوة مستشارين (خبراء) لحضور الجلسة حسب الحاجة، وغالبا ما يكون من خبراء دوليين مختصين في تكنولوجيا المعلومات، أو لديهم خبرة في مستشفيات كبرى عالمية. وهذه اللجنة مكلفة بتحديد وضبط رؤية ورسالة، والأهداف الاستراتيجية لعيادة الواحات بغيرداية وهي كما يلي¹:

أولا: رؤية العيادة:

أن تكون العيادة قطبا وطنيا، ومرجعا لتطوير وتقديم الرعاية الطبية، العلاجية، الوقائية والتدريب. وفقا لأعلى معايير العالمية الخاصة بالخدمات الصحية، وبأسعار معقولة.

ثانيا: رسالة العيادة:

نقوم بتقديم خدمات طبية مميزة وآمنة ذات جودة عالية، وطابع عام ومتخصص. وذلك من خلال توفير بيئة غنية تقنيا تتيح فرص الممارسة الصحية على أعلى المستويات الصحية والخدماتية. وبأقل تكلفة من أجل الإستجابة لمتطلبات الرعاية الصحية للجمهور في الجنوب الجزائري.

3- القيم الجوهرية:

3-1- الالتزام:

التفاني في تحقيق رؤية ورسالة عيادة الواحات للتشخيص والعلاج بأعلى مستويات النزاهة المهنية.

3-2- المصداقية:

نتعهد بالالتزام بأخلاق تركز على الصدق، والأمانة، الشفافية والإنصاف، عند تقديم الخدمات الطبية، كما نسعى من خلال صدق أفعالنا وأقوالنا، إلى كسب ثقة المرضى وعائلاتهم والجمهور. بالإضافة إلى كسب الثقة المتبادلة مع زملاء العمل. وتحقيق الصواب في مختلف الأمكنة والأزمنة سواء في العمل، أو في حياتنا اليومية.

3-3- الرقابة الذاتية:

نعمل على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين، بشكل يؤدي إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة لمتلقي خدماته من المرضى.

¹ هو عبد الله بلحاج، مدير عام، عيادة الواحات، المستجاب بوهران غرداية 30 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

3-4- التميز:

نبذل قصارى جهدنا نحو التميز دائما، من خلال مواصلة السعي نحو المعرفة والارتقاء المستمر بمستوى الخدمات الطبية، التي توفرها العيادة للمرضى.

3-5- التعاطف:

نُوفر عناية الرحمة والتعاطف لجميع المرضى استثناء، لتخفيف معاناتهم، والمساواة في تلبية احتياجاتهم خلال توقيت ومدة مناسبين.

3-6- الجوارية

نتقرب ونتواصل على الدوام مع العمال والمرضى، وعائلاتهم. للسمع لانشغالهم. ونتابع مدى رضاهم عن خدمات العيادة وتنظيماتها.

3-7- العمل بروح الفريق:

العمل سويا بانسجام موحد وتكامل جميع جهود العاملين، ونسعى لتطوير الخدمات المقدمة للمرضى، من خلال الخدمات التي نقدمها في سياق تناغم فريق العمل متضامن ضمن التخصص والضوابط المهنية والتنظيمية المحددة.

3-8- التضامن:

نتضامن جميعا عمال وإدارة مع أي حالة إجتماعية صعبة، لعامل كما نتضامن مع الحالات الاستعجالية لمرضى معوز، في حدود الإمكانيات المسخرة لذلك.

4- الأهداف الاستراتيجية للعيادة:

الهدف الأول:

تقديم خدمات طبية ذات كفاءة وجودة عالية في الوقت المناسب، في إطار الالتزام التام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، في كافة مجالات العمل بالعيادة، وبموارد مالية إسلامية.

الهدف الثاني:

الإستجابة الفعالة لاحتياجات المرضى، من خلال التركيز على إستقطاب الأطباء، وطاقم تمريض مؤهل، ومواكبة آخر التقنيات الحديثة، في مجال الرعاية الطبية في حدود الموارد المتاحة.

الهدف الثالث:

أن تموقع العيادة سمعة طيبة، ومكانة رائدة على المستوى الوطني، في مجال الرعاية الطبية وتحافظ عليها.

الهدف الرابع:

توفير وتحسين نسبة المداخيل المالية للعيادة، في إطار ترشيد النفقات والأداء المالي.

5-الهدف الاستراتيجي البديل (الأساسي) لعيادة الواحات بغرداية:

نسعى باستمرار لتحقيق متطلبات المرضى، من خلال تقديم خدمات طبية تخصصية لا تستطيع توفيرها أغلب مستشفيات الأخرى على مستوى الوطني، بجودة عالية في جانبها الفني (المادي) أو الوظيفي (التفاعلي)، لافي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

ومن خلال نظرنا لأهداف عيادة الواحات بغرداية نستنتج ما يلي:

- أ. تبدو استراتيجية العيادة متوافقة مع الظروف التي تعمل فيها.
- ب. يتضح أن إستراتيجيتها مقبولة مع المتعاملين معها وتؤدي إلى أقل مخاطر ممكنة وإلى عوائد مقبولة أيضا.
- ت. يتبين أن للعيادة القدرة على تنفيذ إستراتيجيتها الحالية وتتوفر لديها الإمكانيات والموارد المتاحة بمعنى إستراتيجيتها ممكنة.
- ث. إستراتيجيتها متوافقة مع رسالتها وبيئتها الداخلية، مواردها، بالإضافة إلى ثقافتها.
- ج. يبدو أن إستراتيجيتها تلائم متغيراتها وبيئتها الخارجية، والفرص المتاحة لديها.

أما فيما يخص إستراتيجيتها البديلة، نلاحظ هناك توجه واضح للعيادة نحو عمق أكثر في بعض مزيج خدماتها (تعقيد عال)، في إطار الانتقال نحو تخصصات دقيقة جدا، والتي تتركز على استراتيجية اقتصادية التكلفة، ويتعلق الأمر حسب المقابلة التي أجريناها مع المدير العام على تخصصات هامة من بينها: القيام بعمليات جراحية للقلب دون المرور بجراحة للصدر من خلال ألياف دقيقة جدا، يتم تمريرها عبر العروق، والقيام بعملية جراحة التشوهات الجنينية في بطن أمه، خلال فترة الحمل، من أجل استباق الجنين لغرض ولادته سليما.

6- المؤشرات الاستراتيجية السنوية لقياس أداء العيادة.

بصفة عامة هناك صعوبة لقياس مخرجات المنظمات الصحية، إلا أنه توجد مؤشرات للقياس النسبي

وضعها العيادة لقياس أدائها:

- عدد ونوعية الخدمات المقدمة.

- نسبة الزيادة في عدد المرضى القادمين للعلاج وطالبي الخدمات.
- الوقت المستغرق لانتظار المريض في العيادة والاستجاليات.
- نسبة رضا العمال والمرضى.
- نسبة الوفيات في العيادة.
- نسبة الحوادث بالعيادة.
- نوعية التقارير الداخلية المقدمة.
- نسبة الشكاوى المقدمة من العمال أو المرضى أو الزائرين.
- نسبة الزيادة في المداحيل المالية للعيادة.
- نسبة ترشيد النفقات.
- عدد الأبحاث العلمية التي تتم في العيادة.
- عدد الشهادات الجودة التي تحصلت عليها.
- نسبة استقطاب واستقلالات الكفاءات من الأطباء والمرضى والعمال.
- نسبة إدخال التقنيات الحديثة المناسبة واستغلالها بشكل أمثل.

المبحث الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية

من خلال المقابلة المفتوحة مع المدير العام، حول علاقة ودرجة ملاءمة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية، والتي نستطيع إبرازها من خلال القيام بمسح للمراحل التي مرت بها عيادة الواحات بغرداية، منذ فترة التأسيس والانطلاق الفعلي للخدمات إلى غاية سنة 2008، والمرحلة الثانية للفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2020، لو نقوم بنظرة فاحصة للخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، تتضح لنا مجموعة من الملاحظات حول العلاقة بينهما.

المطلب الأول: العلاقة الانعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية خلال الفترة

الممتدة: من سنة 2002 إلى غاية 2008.

في بداية الفترة قام صاحب الشركة قبل تأسيسها بتشكيل فريق التخطيط، الذي يتكون من مسؤولين بالإدارة العليا لعيادة الواحات بغرداية، (بمعنى بداية للتشكيل الحقيقي للهيكل التنظيمي) لوضع الخطة الاستراتيجية. وهذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتفق مع نتيجة كل من دراسة (1979) Maurice Saias & David Hall وبهذا يثبت صحة التوجه أن

الهيكل التنظيمي يسبق الاستراتيجية، وأن الهيكل هو من يقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة.

لكن ما يلفت انتباهنا شيئاً هاماً وأساسياً، هو أن تشكيل الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة ليس كاملاً، وهذا لم يشير إليه في حدود علمنا جميع الباحثين في الموضوع. فبعد الإنهاء من تحديد ورسم ملامح للخطة، ووضع الهيكل التنظيمي والانطلاق الفعلي للخدمات، ظهرت مجموعة من ملاحظات أساسية حول العلاقة نوجزها في هذه الجداول:

جدول رقم 11.2: يوضح نموذج للعلاقة الانعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية خلال الفترة الممتدة: من سنة 2002 إلى غاية 2008

القرارات المتخذة	ملاحظات	ما يقابلها في الهيكل التنظيمي	عينة نموذجية من أهداف المرحلة الأولى لنشاط عيادة الواحات بغرداية من الفترة الممتدة من التأسيس إلى سنة 2008
قرار المدير العام بعد استشارة فريق التخطيط بتعديل في الهيكل التنظيمي بحذف هذه الوحدة لتكييفه مع الخطة الاستراتيجية للعيادة، ولإعادة أداء العيادة لوضعها المرغوب. النتيجة: تكييف الهيكل مع الأهداف تعديل في الهيكل التنظيمي.	ظهور مشكلات في الهيكل التنظيمي أثناء التنفيذ. تدهور في أداء الوحدة.	الوحدة الطبية المتنقلة تقوم بالرعاية الصحية الخارجية التابعة لمصلحة الفحوصات الخارجية تحت إشراف المدير الطبي.	تقديم للمتعاملين (كبار السن، المرضى) الرعاية الصحية الممتد للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة.

.../...

.../...

<p>قرار المدير العام بتعديل في الهيكل التنظيمي بحذف هذا المكتب ليناسب الأهداف الجديدة.</p>	<p>تحقيق جميع الأهداف الفرعية التابعة للهدف الرئيسي بنسبة 97% انتهاء فترة الهدف المحدد إلى غاية تاريخ 2006/12/31</p>	<p>مكتب النقل التابع لمصلحة الوسائل العامة تحت إشراف المدير الإداري.</p>	<p>تسهيل على الزوار والمعاملين مع العيادة للتنقل من وإليها من خلال توفيرها حافلة خاصة بها تتحرك كل ساعة بالمجان.</p>
<p>قرار المدير العام بعد استشارة فريق التخطيط بتعديل في الهيكل التنظيمي بحذف هذه الوحدة لتكييفه مع الخطة الاستراتيجية للعيادة، ولإعادة أداء العيادة لوضعها المرغوب. النتيجة: تكييف الهيكل مع الأهداف تعديل في الهيكل التنظيمي.</p>	<p>ظهور مشكلات في الهيكل التنظيمي أثناء التنفيذ. تدهور في أداء الوحدة.</p>	<p>الوحدة الطبية المتنقلة تقوم بالرعاية الصحية الخارجية التابعة لمصلحة الفحوصات الخارجية تحت إشراف المدير الطبي.</p>	<p>تقديم للمتعاملين (كبار السن، المرضى) الرعاية الصحية الممتد للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة.</p>

.../...

.../...

<p>قرار المدير العام بعد استشارة فريق التخطيط بفسخ العقد مع الشركتين لعدم احترامهما لشروط العيادة وتزايد الشكاوى من طرف المتعاملين وضعف الشركتان في إرضاء متعاملي العيادة بناء على تقرير رئيس مكتب النقل والمدير الإداري. النتيجة: قرار تعديل في الهيكل التنظيمي بحذف هذا المكتب بتاريخ 2006/12/31 لتكييف الهيكل مع خطتها الاستراتيجية</p>	<p>ظهور مشكلات بين المتعاملين للعيادة وشركة النقل الخاصة (SOSSOD) على مستوى الجنوب. ونفس المشكل مع شركة النقل الخاصة (MEDEVAC) الناشطة على مستوى الشمال حيث تعاقدت العيادة مع هاتين الشركتين في إطار استراتيجية التكامل العمودي.</p>	<p>مكتب النقل التابع لمصلحة الوسائل العامة تحت إشراف المدير الإداري.</p>	<p>نقل المتعاملين (المرضى) من خلال سيارات الإسعاف إلى العيادة على مستوى المنطقة والمناطق الجنوبية وسيارات إسعاف أخرى لنقل المرضى إلى العيادة من المناطق الشمالية.</p>
<p>قرار المدير العام بتعديل في الهيكل التنظيمي</p>	<p>تحقيق جميع الأهداف الفرعية</p>	<p>إنشاء مصلحة العلاقات العامة</p>	<p>إنشاء علاقات خارجية مميزة مع</p>

.../...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

.../...

بجذف هذه المصلحة لانتهاء فترة المحددة للهدف ليتوافق مع الأهداف الجديدة	تحقيق جميع الأهداف الفرعية التابعة للهدف الرئيسي بنسبة 95% انتهاء فترة الهدف المحدد إلى غاية 2008/12/31	تحت إشراف المدير الإداري.	مؤسسات وشركات حكومية وخاصة والمحافظة عليها، بما فيها إعداد وتنظيم زيارات للوفود إلى العيادة.
---	--	------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المقابلة مع المدير العام لعيادة الواحات بغرداية، بتاريخ 28 ماي 2020.

يتضح لنا من الجدول، أنه يمكن أن نعتبر الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2008، بمرحلة تبلور المشروع أو نشأة عيادة الواحات بغرداية. ولم تتمكن من تجسيد أهدافها إلا من خلال تعديل جزئي للهيكل التنظيمي، ويتمثل في:

إنشاء بعض الوحدات التنظيمية، للتكفل ببعض المهام وتحقيق أهداف فرعية تخدم الهدف الاستراتيجي، لكن مع الوقت تم الاستغناء عن هذه المكاتب أو المصالح (حذفها) لظهور مشكلات تنظيمية وتعاقدية.

جدول رقم 12.2: يوضح نموذج تعديل في الهيكل التنظيمي رغم عدم تغيير في الأهداف سنة 2004

الآثار المترتبة على الأهداف الاستراتيجية للعيادة	القرار المتخذ	الهيكل التنظيمي خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2004
القرار المتخذ رغم عدم تغيير في الأهداف الاستراتيجية للعيادة تم تكييف الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية، من خلال القيام بتعديلات في الهيكل التنظيمي.	قرار المدير العام بتعديل في الهيكل التنظيمي باستحداث مصلحة جديدة للوقاية والأمن محددة المهام، التابعة للمدير الإداري (في شهر جويلية 2004)	ظهور مشكلات متعددة في الهيكل التنظيمي في مجال الوقاية والأمن. السبب: عدم وجود مصلحة خاصة في هذا المجال وفق التقارير المرفوعة إلى المدير العام من طرف عدة مستويات في الهيكل التنظيمي. تنفيذًا للتعليمات واللوائح الداخلية.

.../...

.../...

تغيير تنظيمي فني من خلال اقتناء تجهيزات تصوير إشعاعي ذو قدرة إنتاجية وجودة أعلى في إطار مواكبة التكنولوجيات الجديدة.	قرار المدير العام بناء على اقتراح المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية والمدير الإداري بتوظيف تقنيين جدد، وتدريب آخرين في مجال تسيير أجهزة التصوير الإشعاعي (في شهر مارس 2004)	القرار المتخذ رغم عدم تغيير في الأهداف الاستراتيجية للعيادة تم تكييف للهيكل التنظيمي من خلال القيام بتعديلات في الهيكل التنظيمي.
--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبين إعتماذًا على المقابلة مع المدير العام لعيادة الواحات بغرداية، بتاريخ 28 ماي 2020.

وبالنظر إلى أبعاد الهيكل التنظيمي وعلاقته بالخطة الاستراتيجية في الفترة الممتدة من 2002 إلى 2008.

ولغرض ملاءمة الهيكل التنظيمي للأهداف الاستراتيجية، قام المدير العام بإصدار قرار تعديل بالهيكل التنظيمي بما يدعم تحقيق الهدف الاستراتيجي.

ومما يوضحه الجدولين السابقين، ونظرا لاعتماد عيادة الواحات بغرداية، بطاقة تحليل المنصب لكل الموظفين بما دون استثناء، تتعلق بالوصف الوظيفي، تصف مجمل للمهام المحددة مع الإمضاء عليها من طرف كل موظف، لاحظنا مدى التقيد بالتعليمات واللوائح التنظيمية، إضافة إلى التقارير الدورية المرسلة من طرف المدير الطبي والمدير الإداري للمدير العام، عند وجود أي انحرافات محتملة عن الأهداف الاستراتيجية، وبذلك يتضح اعتماد الرسمية العالية بعيادة الواحات بغرداية، لتحقيق الهدف الاستراتيجي وهذا يجيب على الإشكالية الفرعية الأولى للدراسة: المتمثلة في وجود علاقة لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية، ونتيجة لذلك تتحقق الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليها بعض الدراسات السابقة حيث أشارت إليها دراسة بوهلال فاطيمة بعنوان "التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة"، في التأكيد على أهمية الرسمية في المؤسسة محل دراستها، وتوجههم نحو تطبيق القواعد والإجراءات التي تتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها، بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق وتجد أن العمليات الرسمية تتضمن تحديد القواعد، التعليمات، السياسات، والإجراءات، وهذه كلها تحكم فعالية المنظمة. وكذلك تتفق أيضا مع النتيجة التي أشارت

إليها دراسة Fredrickson بعنوان: The strategic Decision Process and organizational structure

حيث توصلت إلى أن الرسمية لها تأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ذلك لأن أنظمة التخطيط هي أصلاً محاولة واضحة لصنع القرار حتى في أعلى المستويات على حد قوله. بالإضافة لاعتماد المدير العام بعيادة الواحات بغرداية، على الإشراف الشبه كلي في إصدار القرارات، وهذا ما يدل على المركزية العالية، مع إعطاء لرئيس الوحدة الطبية المتنقلة سلطة إصدار القرارات حصرياً في مجال النشاط (الفني) اليومي للوحدة، وهذا ما يدل على اللامركزية نسبياً في الجوانب الفنية وما يلفت انتباهنا وجود مزيج من المركزية واللامركزية في عيادة الواحات بغرداية لكن على الرغم من ذلك نجد أن أغلب القرارات الاستراتيجية التي تخص عيادة الواحات بغرداية مركزية إلى حد ما، وهذا انسجاماً مع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي فرضتها الدولة على المنظمات الصحية التابعة للقطاع الخاص. وهذا ما يمكننا من الإجابة على الإشكالية الفرعية الثانية: المتمثلة في وجود علاقة لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية. ونتيجة لذلك نتحقق الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كربوش محمد، بوهلال فاطيمة، بلميمون عبد النور، بعنوان " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة"

في أن العمليات المركزية في المؤسسة ترتبط بعلاقات إيجابية مع العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات التي بحثها، وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة Fredrickson

بعنوان: " The strategic Decision Process and organizational structure"

إذ أكدت نتائج دراسته صحة الفرضية التي وضعها، وتبين أن لكل بعد تأثير واضح على الاستراتيجية، إذ ينصب تأثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتشكيل الاستراتيجية النهائية.

ونظراً لإنشاء وحدات تنظيمية لتحقيق بعض الأهداف الفرعية، أدى إلى زيادة مهام إضافية للمدير الطبي لتزايد حجم المتعاملين وزيادة الاعتماد على تقنيات جديدة في التشخيص الطبي، أدى إلى ضرورة توظيف موارد بشرية متخصصة تتكفل بتسيير هذه الأجهزة، مما زاد نطاق الإشراف وارتفاع درجة التعقيد بين الأنشطة من بينها الخدمات الصحية الداخلية والخارجية، وظهرت مشكلة ضعف التنسيق والاتصال داخل الوحدات التنظيمية نتيجة لتعدد المستويات الإدارية، وهذا يوضح أنه كلما زادت درجة التمايز الأفقي والعمودي داخل الهيكل التنظيمي

يؤدي إلى مشكلات تنظيمية، وبذلك أقر المدير العام إلى ضرورة حذف الوحدة الطبية المتنقلة، والتركيز على الخدمات الصحية الداخلية بالدرجة الأولى، لتكييف الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية . وبذلك نستنتج أن درجة التعقيد قد تخلق إشكاليات واضحة وانحرافات عن الهدف الاستراتيجي، إلا أن درجة التعقيد الحالية لعيادة الواحات مناسبة مع الهيكل التنظيمي، وتحقق الهدف الاستراتيجي ومعظم الوحدات التنظيمية الحالية تنجز وبكفاءة جميع النشاطات والمهام الموكلة لها، وبهذا نجيب على الإشكالية الفرعية الثالثة، المتمثلة في وجود علاقة لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية. ونتيجة لما توصلنا إليه نتحقق الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

وهذه تتفق مع النتيجة التي أشارت إليها دراسة Fredrickson

بعنوان: " The strategic Decision Process and organizational structure "

بخصوص التعقيد أن لهذا البعد أثرًا في توضيح أهداف الأفراد، مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل أهداف المنظمة ذات الأثر الأكبر على عملية اتخاذ القرار.

ومما سبق تحققنا من الفرضية الرئيسية: تُوجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية، التعقيد) والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

إلا أن النتيجة التي توصلنا إليها تختلف مع نتائج الدراسة السابقة، وهي دراسة Kalkan and Arman:

بعنوان: "The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli."

بأن بعدين هامين من أبعاد الهيكل التنظيمي وهما التعقيد والمركزية يرتبطان بشكل إيجابي بثلاث أنواع من الاستراتيجيات (المنقبون والمحللون والمدافعون) بعد أن افترض أن الأبعاد المتعددة للهيكل التنظيمي (الرسمية، التعقيد، الحجم، المركزية) قد تؤثر على أربع أنواع من الاستراتيجيات (المنقبون، المدافعون، المحللون، الفاعلون).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: العلاقة الانعكاسية بين الأهداف والهيكل التنظيمي للعيادة الواحات بغرداية خلال الفترة الممتدة: من سنة 2008 إلى غاية 2020.

سوف نقوم في هذا المطلب بمسح للمرحلة التي مرت عليها عيادة الواحات بغرداية من الفترة 2008 إلى غاية 2020، لتوضيح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية.

جدول رقم 13.2: يوضح نموذج لأهداف جديدة وانعكاسها على الهيكل التنظيمي خلال الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2020

الآثار المترتبة	الملاحظات	النتيجة التي تقابلها في الهيكل التنظيمي	هدف نموذجي للمرحلة الثانية لنشاط العيادة من الفترة (2008 إلى غاية سنة 2020)
تجسيد الأهداف الجديدة للفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2020.	بناء على التقرير المقدم من طرف المدير الطبي للمدير العام للعيادة يتضمن اقتراح للتكفل بالطلبات الجديدة في مجال الاختصاص الطبي للأمراض النفسية والعقلية بعد استشارة فريق التخطيط.	قرار المدير العام بإحداث وحدة طبية جديدة في تخصص الأمراض النفسية والعقلية تحت إشراف المدير الطبي في شهر جوان 2008 تنفيذا للخطة الاستراتيجية المقترحة من فريق التخطيط.	تقديم التشخيص والعلاج للمرضى في المجال الطبي اختصاص الأمراض النفسية والعقلية.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المقابلة مع المدير العام لعيادة الواحات بغرداية، بتاريخ 28 ماي 2020.

يتضح من الجدول أن الهدف المحدد تجسيده سنة 2008، يتطلب من عيادة الواحات بغرداية إسقاطه ميدانيا، بإحداث تعديل في الهيكل التنظيمي بإنشاء وحدة طبية جديدة ليتوافق مع تحقيق الخطة الاستراتيجية للعيادة. وهذا ما يشير لعلاقة الهدف الجديد وانعكاسه في ملاءمة الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم 14.2: يوضح نموذج لوظائف غائبة في الخطة الاستراتيجية وانعكاسها على الهيكل التنظيمي للفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية 2020

الملاحظات	الآثار المترتبة على الأهداف الاستراتيجية	النتيجة التي تقابلها في الهيكل التنظيمي	نموذج لوظيفة غائبة في الخطة الاستراتيجية للفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية 2020.
مبررات المسؤولين: نتيجة لعدم وجود منافسة حقيقية. تعتبر عيادة الواحات بغرداية الاستثمار في هذا المجال هدرا للموارد. تعتبرها مساسا للجانب الإنساني للمرضى. تعتبر الخدمة الجيدة تروج نفسها بنفسها	غياب أي استراتيجية للتسويق الصحي لخدمات بعيادة الواحات بغرداية	انعكس ذلك في عدم وجود أي وظيفة للتسويق الصحي في الهيكل التنظيمي ولا وجود لمكتب أو مصلحة أو مختص في هذا المجال.	غياب التسويق الصحي للخدمات ضمن الأهداف واقتصر النشاط في بعض عناصر مزيج الترويج.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المقابلة مع المدير العام لعيادة الواحات بغرداية، بتاريخ 28 ماي 2020.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدم وجود وظيفة التسويق ضمن التوصيف الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي، ولا وجود لأي مختص بها في هذا المجال راجع لغياب التسويق الصحي، ضمن أهداف عيادة الواحات بغرداية.

جدول رقم 15.1: يوضح نموذج لانعكاس التوجه نحو الاستراتيجية البديلة على الهيكل التنظيمي لعيادة

الواحات بغرداية

ملاحظات	النتيجة التي تقابلها في الهيكل التنظيمي	الهدف الاستراتيجي البديل
تكييف متوازي للهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة تقديم تقارير دورية تنفيذًا للتعليمات واللوائح الداخلية حول صعوبات تنفيذ الاستراتيجية الجديدة من كل مستوى في الهيكل التنظيمي إلى المدير العام والذي بدوره يعرضها على فريق التخطيط للدراسة وإبداء الرأي وتقديم الإقتراحات.	ينعكس ارتفاع في درجة التخصص في الخدمة الصحية إلى التقسيم الدقيق في الهيكل التنظيمي مما ينعكس في ارتفاع أكثر للطلب على هذه الخدمة وبالتالي وجود خدمات متكاملة وزيادة معدل الدخول والتأثير في مصالح عديدة بها مما يؤدي إلى زيادة في التوظيف، التدريب، تكييف للهيكل التنظيمي	نسعى باستمرار لتحقيق متطلبات من خلال تقديم خدمات طبية تخصصية لا تستطيع توفيرها أغلب المستشفيات الأخرى على مستوى الوطني بجودة عالية في جانبها الفني (المادي) أو الوظيفي (التفاعلي) في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المقابلة مع المدير العام لعيادة الواحات بغرداية، بتاريخ 28 ماي 2020.

يتبين من الجدول انعكاس الهدف الاستراتيجي البديل على الهيكل التنظيمي في ظهور تقسيم أكثر دقة لأقسام الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية، نتيجة لبروز تخصصات طبية دقيقة، وهذا بدوره ينعكس على المصالح الأخرى، مما يتضح مدى وجود ارتباط الأهداف بالمصالح والوحدات التنظيمية ببعضها، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (Chandler 1962)، كما تتفق أيضا مع ما نتيجة دراسة (Miller&al 1988) والتي تثبت أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية. وبذلك يتضح صحة التوجه أن الاستراتيجية الجديدة، تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديثه، لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

كما يتضح التكييف المستمر للهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية لملاءمة الهيكل التنظيمي مع إستراتيجيتها عند حدوث أي اختلال معها، لغرض التقيد بالمسار الصحيح الذي يوصلها لأهدافها الاستراتيجية.

وبهذا يتبين لنا بوضوح صحة الفرضية الرئيسية أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة والخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية. والنتيجة التي توصلنا إليها تتفق مع نتيجة دراسة سعد علي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ريحان المحمدي بعنوان 'العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخيار الاستراتيجي' حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بخيارات استراتيجية وهيكل تنظيمي، يتصفان بالانسجام والمرونة والتكيف، ويمتلكان علاقة تبادلية ذات تأثير واستجابة متبادلة لمتغيرات البيئة (الداخلية والخارجية).

من خلال نتائج تحليل الجداول السابقة لاحظنا أنه كلما تغيرت الأهداف الاستراتيجية يتغير الهيكل التنظيمي، وكلما استدعت الضرورة إلى إحداث تعديلات جزئية في الهيكل التنظيمي، تتضح أهداف جديدة تُخدم الأهداف العامة، وبذلك تعتبر علاقة بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية لقيادة الواحات بغرداية علاقة تبادلية، وهذا يتفق مع النتيجة التي أشارت إليها دراسة: أوشاش فؤاد، بعنوان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكلية و الاستراتيجية، وتوصلت إلى نتيجة أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية علاقة تفاعل وتداخل، فهي أكثر أن تكون علاقة سبب ومسبب، وعليه يمكن القول أن نتائج هذه الدراسات تُؤكد صحة التوجه : للعلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية للمنظمة.

خاتمة

يعتبر موضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية، من المواضيع التي نالت إهتماماً بالغاً لكثير من الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال، حيث تلعب الهياكل التنظيمية القوية دوراً هاماً في تسيير المنظمات. حيث تُعد جوهر فاعليتها التنظيمية، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تميزه في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية المحددة، وفي عملية التكيف المستمر للهيكل التنظيمي من أجل إنسجامه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، باعتباره الآلية التي من خلالها تقوم إدارة المنظمة بالتوجيه وتقسيم الأعمال، والتنسيق وتفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والإشراف على نشاطها، لضمان تحقيق أهدافها، حيث هدفت دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية: هل هناك علاقة للهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية؟، واعتمدنا في ذلك على أداة المقابلة والملاحظة مع اختيار العينات قصدية أغلبها من مسؤولين في المناصب الإشرافية بالإدارة العليا لعيادة الواحات بغرداية وللإمام بحشيات الموضوع، فقد تناولنا في دراستنا هذه علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقاً من الإشكالية وفرضيات الدراسة، التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار علاقة الهيكل التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الرسمية، المركزية، التعقيد) بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، واخترنا دراسة حالة: عيادة الواحات بغرداية، وعليه يمكن تلخيص الاستنتاجات الدراسة، النظرية والتطبيقية، التوصيات وآفاق البحوث المستقبلية المقترحة بالشكل التالي:

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

- 1- يُعد الهيكل التنظيمي مجالاً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم المفاهيم في التفكير الاستراتيجي المعاصر، والتي لقيت اهتمام الباحثين لكونها ترتبط بالآلية التي تُوصل المنظمة إلى أهدافها المُستقبلية التي ترغب في تحقيقها.
- 2- اختلف الباحثون والمهتمين بالفكر الإداري حول مفهوم الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، باختلاف الزاوية التي يُنظر إليها.
- 3- يتوجب على المنظمة أن تأخذ العوامل الداخلية والخارجية في تحديد خطتها الاستراتيجية.
- 4- خلُصت النتائج المشتركة للأبحاث العلمية السابقة، في تحديد الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وهي: الرسمية، المركزية، التعقيد، والتي قمنا بالإعتماد عليها في هذه الدراسة.

- 5- خلُصت الأبحاث العلمية السابقة أنه لا يُوجد هيكلًا تنظيميًا مناسبًا لكل المنظمات، مما يتطلب على المنظمة اختيار وبناء هيكلًا يُناسبها بعد القيام بتحليل لبيئتها الداخلية والخارجية، وإيجاد القدرة على تكييف هيكلها باستمرار مع خططها الاستراتيجية ومع بيئتها لتحقيق الإنسجام والتكامل بينهما.
- 6- هناك علاقة تبادلية وتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع تدخل مُتغيرات أخرى من البيئة الداخلية والخارجية - التي هي ليست موضوع دراستنا - مما تُبرز لأهمية التكامل بينهما، لغرض تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- 7- تُوجد صعوبات مُختلفة في المواءمة بين الاستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي في المنظمة، وهو ما لم يُشير إليه أغلبية الباحثين.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

من خلال عرض إستنتاجات الجانب التطبيقي للدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- اتضح سعي حثيث لقيادة الواحات بقرائية في إطار استراتيجية اقتصادية التكلفة، لفتح وحدات طبية في تخصصات دقيقة، تفسح لها آفاقا واعدة، تتطلب تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية وموارد مالية ضخمة، لكن من جهة أخرى لا توجد للقيادة حاليا موارد مالية كافية، مما حال دون تجسيده في هذه الفترة.
- 2- تتحقق الاستراتيجية التي تنتهجها عيادة الواحات بقرائية، من خلال انتهاج الرسمية والتخصص في الهيكل التنظيمي، وانتهاج المركزية في إتخاذ القرارات، مع تخفيف نسبي فيجانب الوحدات الطبية، واتباع الأساليب المعقدة في الإدارة، التوجيه والتنظيم.
- 3- إقرار المدير العام لقيادة الواحات بقرائية على أهمية الرسمية العالية في العمل، والتوجه نحو تطبيق عالٍ وصارم لقواعد العمل بينود الاتفاقيات والنظام الداخلي، انسجاما مع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي فرضتها الدولة على المنظمات الصحية التابعة للقطاع الخاص، في إطار ممارسة الرقابة الشديدة عليها.
- 4- يتصف الهيكل التنظيمي لقيادة الواحات بقرائية بالمركزية الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من طرف العاملين، وعلى خلاف ما توقعناه حيث لا توجد صعوبة عالية في الوصول إلى الإدارة العليا، لعرض شكاوى العاملين وآرائهم.

5- أعطت عيادة الواحات بغرداية أهمية بالغة للتخصص الدقيق وتقسيم المهام التنظيمية، وتوصيف لجميع الوظائف والمهام، من خلال إيجاد بطاقة المنصب المحددة للمسؤوليات والواجبات، ولنوعية التكنولوجيات المستخدمة، مما نتج عن ذلك تعقيد عال في الهيكل التنظيمي.

6- إتضح أن المرحلة الأولى من تصميم الهيكل التنظيمي لعيادة الواحات بغرداية، بدأت بتشكيل فريق التخطيط المكون من مسؤولين بالإدارة العليا، سبق تحديد الاستراتيجية، وأن الهيكل التنظيمي -والذي نعني به هنا بفريق التخطيط - هو من قام باختيار الاستراتيجية.

7- أظهرت النتائج أن تغيير في أهداف عيادة الواحات بغرداية خلال المراحل السابقة أدى إلى تعديل في الهيكل التنظيمي، كما أن الاختلالات الحاصلة بين هذين المتغيرين أدى أيضا إلى ظهور مشاكل في الهيكل التنظيمي.

8- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات بناءً على تحليل البيانات الكيفية للمقابلات الشخصية ما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى: تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

الفرضية الثالثة: تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

الفرضية الرئيسية: تُوجد علاقة ارتباط مُوجبة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية، التعقيد) والخُطة الاستراتيجية لعيادة الواحات بغرداية.

ثالثا: التوصيات العملية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات العملية التالية:

1- إعطاء الاستراتيجية البديلة أهمية كبرى من قبل عيادة الواحات بغرداية، لأن هذه الاستراتيجية تحقق أقوى العلاقات مع أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد الاستراتيجية البديلة، ومن خلالها يتم بناء الميزة التنافسية، التي تضمن تفوق أكثر على المنافسين.

- 2- رفع رأس مال الشركة، من خلال التخطيط لإيجاد بدائل لتوفير موارد إضافية، لتمكينها من تحقيق خططها وأهدافها الاستراتيجية، التي ينعكس إيجاباً على إيراداتها لتؤمن تنفيذ برامجها المختلفة.
- 3- زيادة مؤاءمة الهيكل التنظيمي الحالي مع الخطة الاستراتيجية من خلال:
- أ- مشاركة أكبر عدد ممكن من أصحاب المناصب الإشرافية في إعداد الخطة، لكي يصبحوا مسؤولين بدرجة أعلى عن تطبيق ما جاء فيها.
- ب- تخفيض درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي الحالي من خلال تسهيل أكثر لعملية الاتصال وتحسين عملية التواصل.
- ج- تحديث وتطوير أكثر لأنظمة المعلومات والاتصال، وإنشاء موقع إلكتروني باللغة العربية وبلغتين أجنبيتين، لتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي مع جميع المتعاملين مع عيادة الواحات بغرداية، وتقديم الخدمات والمعلومات بجودة عالية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة للمرضى وذويهم.
- د- الإلتفاف نحو تفعيل وظيفة التسويق واقتراح تعديل الهيكل التنظيمي، بإنشاء وحدة تنظيمية للتسويق الصحي الإلكتروني، لخدمة الهدف العام للعيادة ودعم توجهاتها المستقبلية.
- هـ- وجوب تنظيم التنسيق بين المدير الإداري والمدير الطبي.
- و- تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية بشكل كامل لدى جميع العاملين بعيادة الواحات بغرداية.
- ي- تفادي إنشاء وحدات تنظيمية ظرفية لتغطية العجز المؤقت، ووجوب تكليف وحدات موجودة بمهام إضافية في نفس الاختصاص، للتقليل من التمايز الأفقي والعمودي وضمان نطاق إشراف محدد، لتحقيق الأهداف الفرعية التي تخدم الهدف الاستراتيجي.

آفاق الدراسة:

- نرى موضوع علاقة الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى، يمكن أن تساهم في إثرائه، وبذلك يمكن أن نقترح أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى دراسة الموضوعات التالية:
1. علاقة الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، نظراً لكون موضوع الأداء عُدّ موضوعاً هاماً في فاعلية المنظمات، ونقترح أن يكون استمراراً لموضوعنا حيث تكون دراسة حالة على المنظمات الصحية الخاصة.

2. علاقة الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ببيئة المنظمة.

3. يمكن دراسة الأبعاد الأخرى للهيكل التنظيمي (الحجم، مجال السيطرة، التخصصية، المعيارية) وعلاقتها بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.
4. علاقة الثقافة التنظيمية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
5. علاقة الخطة الاستراتيجية مع التغيير التنظيمي للمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب:

1. أنس عبد الباسط عباس الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة "، دار النشر الدولي، 2018.
2. بلال خلف السكارنة "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
3. بوهلال فاطيمة - كربوش محمد - بلميمون عبد النور - قنوبي الحبيب "التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفعالية المنظمات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
5. حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
6. حسين محمد جواد الجبوري "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
8. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسانا كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
9. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. السالم م، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
11. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم 2007، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة
12. عائشة يوسف الشميلي "الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
13. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

14. علي محمد حسن بني مصطفى "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2017.
15. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2001.
16. القانون 15-20 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2015 يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 هـ الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، والأمر 96-27 المؤرخ في 28 رجب 1417 هـ الموافق لـ 9 ديسمبر 1996.
17. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
18. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، 2014.
19. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
20. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
21. محمد عبد الغني حسن هلال مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، 2007-2008.
22. محمد قاسم القريوتي، مبادئ إدارية: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع ودار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
23. محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
24. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004.
25. مدحت محمد ابو النصر "مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز"، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2009.
26. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2015.
27. نعمان عبد الغني - حمروش احمد رضا، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2017.

• المذكرات:

28. إيهاب محمد ربيع عبد الله أبو الخير "معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارات الأندية"، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
29. بوزيدي دارين "مساهمة لإعداد استراتيجية مؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2005.
30. سعد علي ريجان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمتش العالمية، العراق، 2011.
31. السعيد قاسمي التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية أطروحة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012.
32. عامر ذابب العتيبي، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" رسالة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.
33. العاني مؤيد عبد الكريم شاكر، العلاقة من خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فعالية المنظمة، دراسة ميدانية أطروحة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 1998.
34. علياء موسى أيوب المناصرة "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2019.
35. عيسى بهدي، رسم ملامح للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005.

36. كباب منال 'دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة سطيف AMC، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2007.
37. محمود أحمد سالم الغوطي "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"، قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، أكتوبر 2017.

● المقالات:

38. ثابتي الحبيب وبندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات، سلسلة إصدارات مخبر البحث، جامعة معسكر، 2012.
39. جاسم سلطان التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
40. جعفر محمد الحسن عثمان - الفصل الدراسي الثامن الإدارة الاستراتيجية جامعة النيل الأبيض، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2019.
41. عباس مزعل مشرف الباحث حيدر كريم سعيد تويج "متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، سنة 2017.
42. مجلة ابحاث البيئة والتنمية المستدامة العدد الثاني 2016 المجلد الأول، الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات "مجاهد سعد احمد البلطة وعبد الباقي عبد العني بابكر قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة النيلين السودان.

● المقابلات:

43. **مُقابلة شخصية** مع السيد: جلمامي حاني عبد الرحمان، المدير الطبي، عيادة الواحات بغرداية، المستجاب بوهراوة غرداية 14 ماي 2020.
44. **مُقابلة شخصية** مع السيد: جلمامي حاني إبراهيم، مساعد المدير العام، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 16 ماي 2020

45. **مُقابلة شخصية** مع السيد: حمو عبد الله بلحاج، مدير عام، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 30 ماي 2020.
46. **مُقابلة شخصية** مع السيد: بسلمان عبدالله، المدير الإداري، عيادة الواحات، المستجاب بوهراوة غرداية 16 ماي 2020.
47. **مُقابلة شخصية** مع السيدة: بلوط أمال رئيسة مصلحة المستخدمين، عيادة الواحات للتشخيص والعلاج، المستجاب بوهراوة غرداية، 14 ماي 2020.
48. **مُقابلة شخصية** مع رئيس: مصلحة الهياكل الصحية، مديرية الصحة والسكان ولاية غرداية، 11 ماي 2020.

• المراجع باللغة الفرنسية:

49. Alain desreumaux, structure de l'entreprise, article 166, encyclopédie, France.
50. Carlos Ernesto Valenzuela Argoti "Importancia De Laplaneacion Estratégica En Lasespresas Monografía, Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Dilstancia (FAEDIS), Programa De Administracion De Empresas ,Bogotá, D.C, 2016.
51. Davide Voigt ,"Examen Des Relations Potentielles Entre La Planification Stratégique Et Opérationnelle Et La Performance Des PME QUÉBÉCOISES " ,Mémoire Présenté À L'Université Du QUÉBEC À Chicoutimi Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Gestion Des PMO AOÛT, 1993.
52. enry mintzberg, structure et dynamique des organisation, MC gill university, nouvelle edition,ed,organisation, paris,France,2003.
53. Hall David et Saiasmaurice, les contrantes structurelles du processus stratégique, revue française de gestion, N°23,nov-déc,1979.
54. Hall,D.j.&Saias, M.A.(1980).strategyfollows structure ,strategic management journal.1(2).
55. Hellriegel,D et slocum,J.w(2012), management des organisation, Ibid,
56. Henry mintzberg, le pouvoir dans les organisation, MC gill university, nouvelle edition,ed,organisation, paris,France,2003.

57. Henry Mintzberg, Structure et dynamique de l'organisation, paris, Edition d'organisation, 18^{ème} edition, 2005.
 58. Mintzberg,H(1995), structure et dynamique des organisation,les Edition d' Organisation,Paris.
 59. Nunes, P.(2007).la créativité malade de la structure, l'expansion management, Review.
 60. Olive meier, dico du manager : 500 clés pour comprendre et Agir, concepts théories, pratiques, ed, dumod, paris, France, 2009.
 61. RatibaAroub, la conduite du changement dans l'entreprise algerienne: cas algérie télécom, thèse de doctorat en sciences de gestion, ecole supérieure de commerce, algeralgérie, 2007-2008.
 62. Raymond-Alain thiétart, la stratégie d'entreprise, Bayeusaine, Paris, 2e édition,1996.
<https://www.civicus.org/documents/toolkits/Planification%20Strategique.pdf>
p412-02-2020 :الوقتT08:57.
 63. S.cheid.J, les grands auteurs en organisation, dunod,paris, 1994.
 64. Soutenain, J.F, &Farcet,P.(2007),Organisation et gestion de l'entreprise, Berti Edition,Alger.
- المراجع باللغة الإنجليزية:
65. Ansoff , HT , Croporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, New York.
 66. Burgelman,R.A(1983) A model of the interaction of strategicbehavior, corporatecontext and the concept of strategy, Academy of management review 8(1).
 67. Chandler,A.D.(1962),strategy and structure: chapters in the history of the American enterprise.
 68. Chandler,Alfred.D., Stratgy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise, Cambridge , mass: Mit press, 1962.

69. Child, J. (1972), organization structure, environment and performance: the role of strategic choice, sociology.
70. Fredrickson, J. W. (1986) the strategic decision process and organizational structure, academy of management review, vol 11, N°2, 1986.
71. Hall, R. H. (1972) organization: structure and process, englewood cliffs, prectice-Hall, new jersey.
72. Hatch, M. j. (1997), organization theory modern, symbolic and postmodern perspectives, 3rd edition, oxford university press.
73. Hodges, B. j and Anthony, w (1991) organization theory a strategic approach 4th edition, Allyn and Bacon.
74. Ivancevich, john, M & lorenzi, p. & skinner, S, J Grosbysby, P. B 1997 « manegement quality and competitiveness » 2nd, mc growthill coinco. s.a.
75. Katsamis, C. J. 1998, An empiricalexamination of the relations chips between strategy, structure, and performance in building industry organizations, these doctoral university de montreal canada.
76. Locket, m & spear, R (1983), organization as systems, milton keynes, the open university press.
77. Metric Mukhalasie « An Analysis Of The Factors Affecting Strategy Implementation In KENYA Commercial BANK », A Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA). USIU – A SPRING 2014.
78. Miller, danny, « strategymaking and structure: analysis and ipplication for performance academy of mangement journol, col 30, N°1 (1987) ».
79. Minisha Gupta Organizational Structure Affected By Strategic Change, Research Associate, Human Resource Department, Asia Pacific Institute of Management, New Delhi, India Vol-1 Issue-3 2015.
80. Mondy, r wayne and permeaux, shane, R 1995, management concepts, practices and skills « 7th en, prentice –hall inc, new jersy, U.S.A ».

81. Pirce, joni, selbecp, Andel, Organizational Structure, individual Attitudes, and innoration, Academy Of mangement Review, Vol 2, Nol, 2003.
82. Robbins, S.(1988).management: concept and applications 2ndedition, new jersey, prentice-Hall, inc, englewoodchiffs.
83. Robbins,s(1990), organisation theory: structure, designs and applications, 3rd edition, new jersey, prentice-Hall international.
84. Thodren, D.,2004, desigingorganizations : An Executive Briefing On Strategy Structure And ProcessPrentice-Hall, irwin, U.S.A.
85. Thomas ,j .g." strategic management :concepts ",practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988.

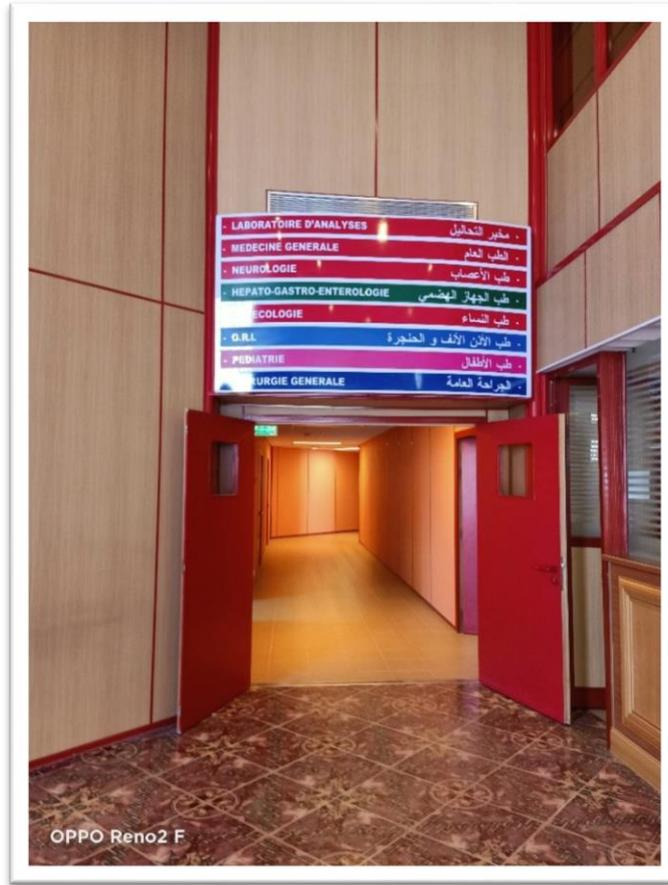
الملاحق

ملحق 1: الصورة توضح مصلحة الإستقبال والتوجيه، مصلحة المالية



المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 2: الصورة توضح مدخل لوحدات التابعة لمصلحة



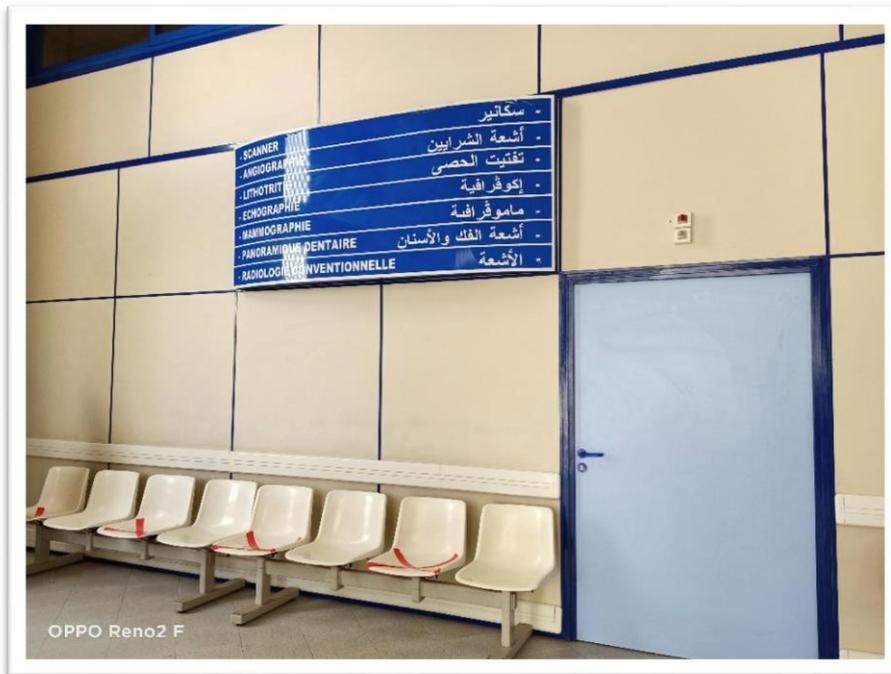
المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 3: الصورة يوضح مدخل الوحدات التابعة لعدة مصالح



المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 4: الصورة توضح مدخل لوحات التابعة لمصلحة الأشعة الطبية



المصدر : عيادة الواحات بغرداية

ملحق 5: الصورة يوضح مدخل لوحات التابعة لمصلحة الإنعاش والجراحة



المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 6: الصورة توضح مدخل التابع لوحات التابعة لمصلحة التوظيف الحركي



المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 7: عقد عمل محدد المدة بالدوام الكامل



*CLINIQUE DES OASIS DE
DIAGNOSTICS ET DE SOINS
SIEGE SOCIAL : EL MOUSTAJAB
BOUHRAOUA, BP 150, 47032,
GHARDAIA, ALGÉRIE
Tél. 213-(0)-29-23-99-99
Fax. 213-(0)-29-23-98-99*

عقد عمل محدد المدة

بالدوام الكامل

رقم :/2020

حرر هذا العقد و اتفق عليه من الطرفين، طبقا للمادة 09 من القانون 11/90 المؤرخ في 04/21.

1990 المعدل و المتمم

بين

-الشركة ذات المسؤولية المحدودة، "عيادة الواحات للتشخيص و العلاج"، الكائن مقرها الاجتماعي بالمستجاب
بوهراوة غرداية.

و الممثلة في شخص مسيرها القانوني السيد :

و المعينة في صلب هذا العقد بعبارة " الشركة "

من جهة

و

- السيد (ة) :

- المولود (ة) في:

- الحامل لرخصة السياقة رقم : الصادرة بتاريخ : عن بلدية غرداية .
- العنوان :

و المعين في صلب هذا العقد باسمه و لقبه.

من جهة أخرى

تم الاتفاق بين الطرفين بالتراضي و بحسن نية على ما يلي بيانه من بنود و شروط :

المادة 01: القوانين المطبقة على العقد:

يخضع هذا العقد للنصوص التشريعية و التنظيمية المختصة بتنظيم علاقات العمل، خاصة منها:

- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21.04.1990 والمتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم.
- القانون رقم 90-04 المؤرخ في 06.02.1990 و المتعلق بالخلافات الفردية للعمل.
- الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11.01.1997 المحدد للمدة القانونية للعمل.

يصرح السيد(ة):..... بموجب هذا العقد، بأنه غير مرتبطة بأي مؤسسة و غير مقيد بأي التزام عمل.

المادة 02: موضوع و مدة العقد:

يبرم هذا العقد بين الشركة والسيد (ة) :.....لمدة محددة و بنظام الدوام الكامل، طبقاً للمادة 12 من القانون رقم 90-11 المنظم لعلاقات العمل المعدل و المتمم، و ذلك بسبب تزايد العمل على مستوى مصلحة

- يحدد مدة عقد عمل السيد(ة) : بالشركة بإثنا عشر 12 شهراً، تبدأ سريانها من تاريخ :, و ينتهي بتاريخ :

- يعين السيد (ة) : بصفته عون إستقبال بمصلحة الإستقبال .

- يعين السيد (ة) : لشغل المنصب المعين أعلاه، للعمل : بمقر الشركة بالمستجاب بوهراوة

بغرداية

يلتزم السيد(ة) :..... خلال تنفيذه لعلاقة عمله، موضوع حاضر العقد بالواجبات المهنية المرتبطة بمنصب عمله، و المحددة ببطاقة المهام الملحقه بحاضر العقد، كما يلتزم بتنفيذ كل تعليمة كتابية أو شفوية صادرة إليه من رؤسائه الهيكليين و المرتبطة بمهام منصب عمله.

المادة 03 : الأجر :

مقابل العمل و الجهود الفعلي المبذول من طرف السيد (ة) :.....، في إطار علاقة عمله بالشركة، خلال شهر من الزمن، يتقاضى السيد (ة) :..... أجرا شهريا صافيا، مقدرا نقداً.....) و يشمل هذا الأجر المنح و التعويضات.

لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتقاضى السيد (ة) :..... أي أجر أو علاوة أو تعويض إلا مقابل عملا أنجزه فعليا.

المادة 04 : فترة التجربة :

يخضع السيد (ة) :..... لفترة تجريبية محددة بثلاثة أشهر (03 أشهر) قابلة للتجديد، سارية المفعول ابتداء من تاريخ بداية علاقة العمل.

خلال الفترة التجريبية المحددة أعلاه، يمكن لأي من الطرفين فسخ شروط هذا العقد و إنهاء علاقة العمل بدون تعويض ولا اشعار مسبق.

المادة 05 : الحقوق والامتيازات :

في إطار علاقة العمل، موضوع هذا العقد، يستفيد السيد (ة) :..... من كل الحقوق والامتيازات المحددة طبقا للقانون، و المطبقة على مستوى الشركة.

المادة 06 : الواجبات :

يلتزم السيد (ة) :..... في إطار علاقة العمل، موضوع حاضر العقد، بتنفيذ الواجبات

المهنية المرتبطة بمنصب عمله على أحسن وجه و يتعين عليه الالتزام الكلي بما يلي :

❖ أن ينفذ كل المهام و الوظائف المرتبطة بمنصب عمله (ها)، و المبينة في بطاقة المهام الملحقه بحاضر العقد.

- ❖ أن يحترم و يطبق النظام الداخلي للشركة و كل اللوائح و التنظيمات و التعليمات العامة الداخلية السارية المفعول بالشركة، و التبيصرح، حين إمضاءه لهذا العقد، أنه اطلع عليه اطلاقا كافيا.
- ❖ أن يحترم بكل حزم و جدية أوقات العمل السارية بالشركة.
- ❖ أن لا يدخر أي جهد مهني لتأدية المهام المرتبطة بمنصب عمله على أكمل وجه و بأسرع ما يمكن.
- ❖ أن يجسد و يحفظ روح المبادرة و العمل الجماعي و روح الزمالة في إطار علاقة العمل.
- ❖ أن يكون مسئولاً على أي وثائق أو تجهيزات أو أية وسيلة عمل سخرته لها الشركة في إطار علاقة العمل.
- ❖ أن يحرص على المحافظة على وسائل العمل مع مراعاة مبدأ العقلانية في استعمال هذه الوسائل،
- ❖ أن يتجنب أي شكل من أشكال التبذير أو الإهمال فيما يتعلق بالوسائل الموضوعة تحت تصرفه
- ❖ أن يمتنع عن استعمال وسائل العمل لأغراض خارجة عن مصلحة الشركة.
- ❖ أن يحرص على المحافظة على النظافة و الترتيب الدائم لمحيط العمل.
- ❖ أن يمتنع عن إفشاء أية معلومة مهنية إلا بترخيص من رؤسائه و بطلب من سلطة قضائية مؤهلة.
- ❖ أن يطبق بكل صرامة قواعد النظافة والأمن المعمول بها على مستوى مختلف هياكل الشركة.
- ❖ أن يشارك في أية دورة تكوينية أو تكوين لتحسين المستوى أو الرسكلة.

المادة 07 : التنقيط :

يمكن للشركة تكليف السيد(ة) : بالقيام بمهام تدخل ضمن مؤهلاته المهنية في إطار علاقة عمله بالشركة، بأي مكان تحدده الشركة.

المادة 08 : التنقل في إطار مهمات عمل :

يمكن أن يكلف السيد(ة) :، بقرار من الشركة بتنفيذ مهمات عمل خارج مكان عمله المعتاد سواء داخل أو خارج الإقليم الوظيفي في إطار علاقة عمله بالشركة.

تتكفل الشركة بتعويض مصاريف التنقل وفقاً للإجراءات الداخلية.

المادة 09: الغيابات:

في ماعدا في الحالات المرخص بها قانونا، فانه لا يمكن دفع أي أجر للسيد (ة):على أي فترة زمنية لم يؤدي خلالها، لحساب الشركة عملا فعليا.

أن أي غياب غير مبرر تبريرا شرعيا يعد خرقا للنظام التأديبي المسطر بموجب قواعد النظام الداخلي.

يمكن للسيد (ة): أن يستفيد استثنائيا، و بموجب ترخيص مسبق خاص من الشركة، من غياب عن العمل، مدفوع الأجر و ذلك في حدود شروط قواعد النظام الداخلي.

المادة 10: إنهاء علاقة العمل:

تنهى علاقة العمل، موضوع هذا العقد، في الحالات الآتية:

- ✓ البطلان أو الإلغاء القانوني للعقد.
- ✓ استقالة "العامل" أو اتفاق الطرفين على فسخ حاضر العقد.
- ✓ التسريح التأديبي عن العمل بسبب ارتكابه خطأ مصنف من الدرجة الثالثة طبقا لأحكام المادة 6 أعلاه و أحكام النظام الداخلي للشركة.
- ✓ انعدام القدرة الكلية للعامل عن العمل.
- ✓ التوقيف القانوني لنشاط الشركة و موضوعها.
- ✓ تقاعد أو وفاة "العامل".

في حالة الاستقالة، فإن السيد (ة): ملزم بالامتنال و الالتزام بمهلة شهر واحد (01) كإشعار للاستقالة تبدأ من تاريخ تقديم استقالته رسميا.

و في جميع حالات إنهاء علاقة العمل المذكورة أعلاه، يلتزم السيد (ة): بـ:

-إرجاع أي معدات أو مواد أو مستندات أو ممتلكات أخرى تعود إلى الشركة؛

- تسليم المهام كتابيا.

تحتفظ الشركة بحقها في المطالبة بالتعويض في حالة اخلال السيد (ة): بالالتزامات الخاصة بإنهاء علاقة العمل المذكورة أعلاه.

المادة 11 : تعديل العقد:

أي تعديل لبنود هذا العقد يجب أن يجرى، بعد الاتفاق على مضمونها في ملحق تعديل للعقد، ممضي من الطرفين و يدرج ضمن هذا العقد و يعتبر جزءاً لا يتجزأ منه.

المادة 12 : تسوية النزاعات:

كل نزاع يمكن أن يحدث بين طرفي هذا العقد، بسبب تفسير أو تنفيذ أحكامه، يجب أن يخضع الى إتباع إجراءات تسوية النزاع المنصوص عليها في المادة 4 و تبعا للقانون رقم 90-04 المؤرخ في 06-02-1990, المتعلق بالخلافات الفردية للعمل.

تختص الجهات القضائية المحددة قانونا دون غيرها للنظر في أي نزاع قضائي يتعلق بتفسير أو تنفيذ بنود هذا العقد.

المادة 13 : الأحكام الختامية:

يبدأ سريان مفعول هذا العقد من تاريخ بداية علاقة العمل المحددة بالمادة 02 أعلاه.

حرر بغرداية، في نسختين، بتاريخ

السيد :المدير العام

(الإمضاء و بصمة سبابة اليد اليسرى متبوعة بعبارة " أطلع عليه بالموافقة " مكتوبة باليد)

المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 8: بطاقة وصف وظيفي عون وقاية وأمن

	بطاقة وصف وظيفي عون وقاية وأمن	Code	DF.DIR.HSE 0.01
		Date	24/10/2018
		Nbr Page 06	Page 131

1- تعريف المنصب: IDENTIFICATION DE LA FONCTION:

المستخدم : Clinique des Oasis عيادة الواحات للتشخيص و العلاج	التعيين : مصلحة الوقاية و الأمن
المسؤول المباشر: مسؤول مصلحة الوقاية و الأمن	
العلاقات الوظيفية:	

سبب المنصب (Raison d'être (Finalité du poste)

اص من كل خطر يهدد سلامتهم البدنية و الصحية و كذا تأمين حماية سلامة الممتلكات من مباني و اء تابعة للمستخدم تنفيذ التعليمات الأمنية المعتمدة، للحفاظ على النظام الأمني بالمؤسسة
--

المهام و المسؤوليات de la fonction / Activités principales/responsabilités

<p align="center">تعين المهام</p> <p align="center">المهام الآتي بيانها مذكورة على سبيل المثال لا الحصر</p> <p>1 المهام العامة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيام باستمرار بدورات مراقبة أمنية للاطلاع و التحري المستمر على كامل المحيط الأمني المكلف بتأمينه و حراسته و اتخاذ أي اجراء وقائي من أجل المحافظة على أمن الأشخاص و الممتلكات. - المعاينة الميدانية للحرص على نظافة المحيط الخارجي و الداخلي و ابلاغ مسؤوله المباشر كتابيا عن أية وضعية سلبية تمس بنظافة المحيط أو تشكل خطرا على الصحة العامة أو خطرا على تلوث المحيط من أجل اتخاذ التدابير اللازمة من قبل المصالح المختصة. - عدم مغادرة موقع و محيط الأمن و الحراسة دون اذن و أمر صريح من المسؤول المباشر، - عدم النوم أو الارتخاء أو الجلوس مع الغير و لو مع عمال المؤسسة، خلال المداومة الأمنية <p>2 مراقبة الدخول و الخروج من محيط الأمني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استقبال الزوار الراجلين عند مداخل المحيط الأمني، بلباقة و احترام و التحقق من هويتهم و جديتهم و سبب زيارتهم، و تسجيل هوياتهم و توقيت دخولهم و خروجهم على السجلات الخاصة و الاحتفاظ بأوراق هويتهم
--

الى حين مغادرتهم و تسليمهم بطاقات الزوار (Badge Visiteur) ،

- منع دخول الأشخاص غير المميزين (المختلين عقليا، السكيرين...) و الأشخاص المشتبه فيهم حتى التأكد من هويتهم و مشروعية سبب زيارتهم.
- مراقبة الأشخاص المغادرين من زوار و عمال المؤسسة و عمال مقاولين للتحقق من عدم حيازتهم على مواد أو عتاد أو تجهيزات مملوكة للمؤسسة و غير مرخص لهم باقتنائها أو اخراجها خارج محيط المؤسسة.
- استقبال المركبات في مداخل المحيط الأمني و التحري في سبب زيارتها و مراقبة الركاب و الحمولات و الاحتفاظ بالوثيقة الادارية لترقيم المركبة و هوية السائق و تسليمه بطاقة الزائر و تسجيل مواصفات المركبة و رقم تسجيلها الاداري في السجل الخاص بذلك و وقت دخولها.
- مراقبة كل المركبات عند مغادرتها للمحيط الأمني حتى تلك التابعة للمؤسسة أو للعمال بالاطلاع و مراقبة حمولتها و التحقق منها.
- توجيه المركبات و تحديد مكان ركنها على مستوى موقف السيارات داخل المحيط الأمني،
- تسيير ركن السيارات و المركبات على مستوى موقف السيارات و ضمان سلامتها و سلامة محتوياتها، و التنظيم الجيد لوقوف السيارات و ضمان ممرات العبور،
- تسيير حركة المرور و تنقل المركبات داخل المحيط الأمني و ضمان سلامة الراجلين و الحرص على اتقاء الحوادث و الاصطدام،

3 التعامل مع الأشخاص داخل المحيط الأمني :

- المراقبة الدائمة للأحداث و الأشخاص و كل ما يجري داخل المحيط الأمني ومتابعتها عن كثب و استقصاء و تقدير أي حدث من شأنه أن يشكل خطرا مباشرا أو غير مباشر عن سلامة الأشخاص و الممتلكات داخل المحيط الأمني،
- مراقبة تحركات الأشخاص داخل المحيط الأمني و عند الاقتضاء التحري معهم بلياقة و أدب حول أسباب وجودهم و توجيههم لقضاء حاجتهم،
- مراقبة و تتبع التنقلات و التصرفات الصادرة من الأشخاص المتواجدين داخل المؤسسة أو أمام مداخلها و المناقبة لقواعد الاحترام و الآداب العامة
- مراقبة استعمال الأشخاص لوسائل و ممتلكات و بنايات و تجهيزات المؤسسة و التدخل من أجل وضع حد لأي نوع من أنواع التصرفات التي قد تتسبب بأضرار و لو بسيطة لممتلكات الشركة أو سلامة العمال و الزوار.
- مد يد المساعدة للأشخاص خاصة المرضى و المسنين و النساء و الأطفال داخل المحيط الأمني و مساعدتهم على التنقل و توجيههم و حمايتهم،
- مد يد المساعدة لأي عامل من عمال المؤسسة يحتاج إليها في اطار ممارسة مهامه،
- دعوة الآباء و الأمهات بلطف و أخلاق الى ضرورة مراقبة أطفالهم و عدم الابتعاد عنهم من أجل سلامتهم و أمنهم،
- اتخاذ الاجراءات الأمنية اللازمة و التدخل بذكاء و فطنة من أجل الحد من أي استهداف لأمن الأشخاص في حالة قيام أعمال عنف أو شغب أو فوضى داخل المحيط الأمني المكلف بتأمينه و حراسته، بما في ذلك أمكنة تواجد الزبائن داخل البنايات.

4 مراقبة أمن التجهيزات و البنايات :

- المراقبة و التفتيش الدوري و التحقق من اغلاق كل أبواب و منافذ و نوافذ البنايات و المكاتب و توابعها بإحكام بعد انتهاء مداومة العمل اليومي و مغادرة كل العمال مناصب عملهم،

- مراقبة و تفتيش و التحقق من اطفاء كل التجهيزات الكهربائية (مبردات، مصابيح، مدفئات... الخ) و كذلك التأكد من غلق صنابير المياه و الحنفيات بعد نهاية العمل اليومي و مغادرة كل العمال مناصب عملهم،

- مراقبة و تفتيش كل التجهيزات الكهربائية و محطات و أنابيب المياه و قنوات الصرف الصحي و الغاز الموجودة على مستوى المحيط الأمني المكلف بحراسته و أمنه، و التأكد من سلامتها و مطابقتها لشروط الأمن و الصيانة و التحقق من عدم وجود أي عطب أو خلل من شأنه تشكيل خطر على الأشخاص و الممتلكات، و الاسراع بإبلاغ مسئوله المباشر بعد اتخاذ كل التدابير و الاجراءات الوقائية من أجل سلامة الأشخاص و الممتلكات،

- مراقبة أجهزة الأمن و الإطفاء يوميا، و التأكد من خلوها من أي عطب أو خلل لضمان جاهزيتها عند الحاجة،

- اتخاذ الاجراءات الأمنية اللازمة و التدخل من أجل الحد من أي استهداف ممتلكات المؤسسة من تجهيزات و عتاد و مواد في حالة قيام أعمال عنف أو شغب أو فوضى داخل المحيط الأمني المكلف بتأمينه و حراسته، بما في ذلك أمكنة تواجد الزبائن داخل البنايات.

- مراقبة مختلف أنحاء المحيط الأمني و الكشف عن أية وضعية سلبية قد تتسبب في حريق أو فيضان أو تسرب غاز أو انبعاث روائح كريهة أو أي خطر مهما كانت طبيعته، نوعيته أو حجمه و اتخاذ كل الاجراءات و التدابير المباشرة (التدخل اليدوي لعون عون الوقاية و الأمن في حالة قدرته من أجل ازالة الخطر و مصدره) و غير المباشرة (إبلاغ الأعوان المكلفين بالصيانة فورا للتدخل ضمن اختصاصهم المهني).

- التفقد و المراقبة اليومية لجدران و سياج حدود المحيط الأمني داخليا و خارجيا و تفتيشها للكشف عن أية ثغرة أو فتحة أو منفذ، يمكن أن يستعمل للولوج داخل المؤسسة، و اتخاذ التدابير الفورية اللازمة من أجل سدها و تأمينها،

- تسجيل أي عطب أو نقص أو تلف على مستوى البنايات و التجهيزات و التي لا تشكل خطرا مباشرا و تقييدها في التقرير الأمني حين نهاية الدوام الأمني،

5 التدخل في حالة حدوث تجمهر أو مظاهرات أو أعمال شغب خارج المحيط الأمني :

- غلق منافذ المحيط الأمني من أبواب و ممرات كامل المؤسسة، و تقييد شروط الدخول للمؤسسة،

- الانتشار حول المحيط الأمني لحراسة المنافذ و السياج و الجدران،

- متابعة نطاق و حركة أعمال الشغب و التجمهر الجارية خارج محيط المؤسسة و استباق الأحداث من أجل صد أية محاولة و لوج الى داخل المحيط الأمني،

- تدعيم الأجهزة و المساحات الزجاجية بوسائل وقائية من أجل حمايتها من الرشق و التكسير

- إبلاغ المسئول الأمني المؤهل من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

6 تطبيق القواعد و الاجراءات الأمنية في حالة حدوث حرائق :

- الإلمام عن كئيب بكل الاجراءات الداخلية المسطرة بموجب مخطط تنظيم الاسعاف و الاجلاء « Plan

« Interne d'Organisation des Secours et d'Evacuation »

- تحديد موقع الحريق بدقة،

- إبلاغ المسئول المباشر فورا و تنفيذ تعليماته،

- الاتصال بمصالح الحماية المدنية و طلب تنقلهم مع شرح موجز لطبيعة و مكان الحريق،

- تشغيل أجهزة الانذار،

- الاتصال بالعمال المؤهلين للتدخل في حالة الحريق أو الكوارث الطبيعية حسب مخطط تنظيم و توجيههم من أجل الاسراع في تفعيل قواعد و تدابير الاجلاء و خاصة المرضى، و تنظيم المسالك و منافذ النجدة،

- توجيه الأشخاص من زوار و عمال من أجل اجلائهم و مغادرة موقع الحريق و المواقع المجاورة بهدوء و انتظام طبقا لمخطط الترحيل و التجمع في نقطة التجمع الأمني،
 - التأكد من تواجد كل العمال و الزوار و المرضى في نقطة التجمع الأمني المحددة بالمخطط،
 - التدخل من أجل اجلاء الأشخاص العالقين بمواقع الحريق،
 - التدخل من أجل اجلاء الأشخاص المصابين و الجرحى و نقلهم الى مساحة الاسعاف أو نقطة التجمع للتكفل بهم،
 - التوجه لموقع الحريق و التدخل باستعمال أجهزة الاطفاء الخاصة بنوعية كل حريق،
- 7 القواعد و الاجراءات الوقائية الخاصة بالنظافة و المحافظة على البيئة :**
- معاينة نظافة المحيط الأمني (نظافة المحيط الخارجي من النفايات و الأوساخ و الفضالات و بقايا و ركم مواد البناء أو غيرها من المواد....)
 - مراقبة و تحسيس الزوار و العمال في اتباع قواعد النظافة و المحافظة على البيئة،
 - منع الجلوس بالمساحات الخضراء أو في الأماكن غير المخصصة لذلك،
 - الحرص مع مراقبة الزوار و باقي الأشخاص بمراقبة تصرفاتهم المنافية لقواعد النظافة و الصحة و تحسيسهم بضرورة احترام قواعد النظافة و سلامة المحيط،
 - الحرص على عدم السماح بالتدخين بالقرب من بنايات العيادات و خاصة جناح المرضى،
 - القيام بدوريات من أجل مراقبة نظافة المساحات و الأجنحة التي يستقبل فيها الزوار و المرضى من قاعات انتظار، أروقة، مراحيض.... الخ
 - عدم السماح بدخول المركبات التي ينبعث منها دخان أو أي غازات الى محيط المؤسسة،
 - مراقبة قنوات صرف المياه المستعملة و التأكد من سلامة القنوات و المجاري،
 - مراقبة منافذ البنايات (نوافذ و أبواب...) و التأكد من خلوها من أية فجوة لاتقاء تسرب الغبار و الرمال.
 - معاينة الاستعمال الجيد لحاويات النفايات و مراقبة عمليات رفع النفايات من قبل شاحنات الرفع،
 - ابلاغ المسؤول المباشر فورا بأي تسلل لدخان أو غازات أو هبوب عواصف رملية من أجل اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة.
 - تقييد أية ملاحظة لوصف أية وضعية سلبية تشكل خرقا لقواعد النظافة و الصحة و المحافظة على البيئة و رفعها كتابيا على مستوى تقرير نهاية المداومة الأمنية.
- 8 الوقائية منحوادث العمل :**
- مراقبة أشغال البناء و الصيانة و التنظيف و التدخل لدى العمال القائمين بهذه الأشغال من أجل نصحتهم و مساعدتهم على الاستعمال السليم طبقا لقواعد الوقاية و الأمن لوسائل و مواد العمل المستعملة من قبلهم،
 - التأكد من أن العمال القائمين بالأشغال يرتدون ملابس العمل المطابقة لشروط الأمن و الصحة، و نصحتهم بذلك،
 - وضع علامات (لوائح، لافتات، أشرطة ..) لتحديد نطاق الأشغال الجارية باستعمال العلامات الخاصة من أجل تنبيه قيام الأشغال و ضرورة ابتعاد الأشخاص المتنقلين بمحاذاة مكان الأشغال لاتقاء أي حادث أو خطر عنهم،
 - معاينة نهاية الأشغال و التأكد من عدم اهمال القائمين على الأشغال في تخزين و ترتيب وسائل و مواد العمل بحيث لن تشكل خطرا على سلامة الأشخاص و الممتلكات.

<p>مؤشر الأداء (critère de performance):</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد و نوعية التدخلات من أجل الوقاية من الحوادث. - نسبة الحوادث. - نوعية التقارير. - عدد شكاوى العمال / المرضى / الزائرين
<p>يتم تحيين بطاقة الوصف الوظيفي لعون الوقاية و الأمن كلما اقتضت ضرورة المصلحة ذلك</p>

3- المؤهلات المطلوبة لشغل المنصب (pour occuper cette fonction de façon satisfaisante)

<p>1-3 – التكوين و الخبرة Formations et expériences requises</p>	
<p>التكوين و الشهادات</p>	<p>الخبرة المهنية</p>
<p>مستوى تعليمي ثانوي</p>	<p>سنتين (02) خبرة في منصب مماثل</p>
<p>2-3- المؤهلات التقنية الخاصة لشغل المنصب (savoir et savoir-faire technique et méthodologique)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - يجيد القراءة و الكتابة - الدراية بمبادئ و قواعد الأمن و النظافة - مهارات الاتصال الفعال وتوصيل المعلومات 	
<p>3-3- المؤهلات السلوكية الخاصة لشغل المنصب (savoir-être) Compétences comportementales</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - الانضباط في المواعيد - هادئ الطباع و غير انفعالي - حسن الاستماع والفهم وإدراك المواقف بوعى وتركيز - القدرة و السرعة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة - قدرة بدنية 	

Particularités éventuelles		4-3- مميزات خاصة متعلقة بالمنصب liées à la fonction
		الفطنة و الانضباط
Validation		
HSE :	DRH :	Direction Générale :
Date et signature :	Date et signature :	Date et signature :

المصدر: عيادة الواحات بغرداية

مذكرة مصلحة

الموضوع : ف/ي رخصة التنقل الاستثنائية في اطار تطبيق تدابير الحجر الصحي للوقاية من فيروس كورونا.

ليكن لدى علم عمال عيادة الواحات الملزمون بالتنقل من أجل مزاولة عملهم خلال أوقات الحجر الصحي المطبق في اطار التدابير الخاصة للوقاية من وباء فيروس كورونا (المقررة من الساعة السابعة مساء * 19:00 سا * إلى الساعة السابعة صباحا * 07:00 سا *) بأنهم مطالبون ب :

- 1- **حمل الشارة المهنية** أثناء التنقل واستظهارها للجهات الأمنية عند الضرورة مع **رخصة التنقل الاستثنائية** المسلمة من السلطات المختصة (رخصة التنقل تسلم للعامل المعني من طرف مصلحة الموارد البشرية).
- 2- يمنع منعاً باتاً على السائق نقل العمال الذين لا يحوزون على الشارة المهنية.
- 3- الالتزام بالاحترام الصارم للتدابير الصحية والوقائية المقررة قانوناً.

ملاحظة :

- يستثنى من رخصة التنقل الأطباء و الطاقم شبه الطبي، حيث يكفي لهذه الفئات استظهار الشارة المهنية فقط.
- رخصة التنقل الاستثنائية صالحة الى غاية 2020/04/19، و يمنع على المستفيد استعمالها خارج الاطار المهني، و لا تتحمل العيادة تبعات أي تجاوز في هذا الصدد.

المدير العام

المصدر: عيادة الواحات بغرداية

ملحق 10: الإجراءات التأديبية

الفصل الرابع الإجراءات التأديبية

الفرع الأول

التقرير والملف التأديبي

المادة 138: يكون كل خطأ مهني منصوص عليه في هذا النظام الداخلي، محل تقرير كتابي معمل يحرره المسؤول الهرمي أو العون الذي عاين الحدث.

المادة 139: عندما يشكل الخطأ المهني خطأ من الدرجة (03)، يقدم المسؤول السلمي المباشر، إضافة إلى ما تقدم، تقريراً حول طريقة أداء وسلوك العامل المعني بالأمر إلى غاية ارتكاب الخطأ ويقترح العقوبة التي يراها أكثر ملائمة، أخذاً بعين الاعتبار، أحكام هذا النظام الداخلي.

المادة 140: يمكن أن يشمل، الملف التأديبي، معلومات مقدمة من طرف المسؤولين أو الهيئات المختصة تتعلق بما يلي:

- مدى أهمية الخطأ وكذا تأثيره على سير النشاطات ومناخ العمل.
- درجة خطورته.
- تقدير للضرر أو الأضرار مهما كانت طبيعتها، مباشرة أو غير مباشرة، المرتكبة في حق العيادة، وفي حق عمالها أو أشخاص آخرين.

كما يمكن أن يتم الملف من قبل الهيئة المكلفة بالعمال وذلك ببطاقة تتضمن السوابق التأديبية للعامل المعني.

يمكن للأجير المعني بالأمر أن يطلب على ملفه التأديبي.

الفرع الثاني

الإجراءات المطبقة على الأخطاء من الدرجة (1) والدرجة (2)

المادة 141: يخطر العامل المعرض لعقوبة تأديبية من الدرجة الأولى (1) والدرجة الثانية (2)، كتابياً (استفسار) بالأخطاء المسجلة ضده. وتمنح له نسخة من التقرير المحرر ضده ويمنح له أجل يومين (2) عمل للإجابة كتابياً على محتواه وتقديم التوضيحات والمبررات المرتبطة بالوقائع والتقصير المسجل ضده.

ترسل الإجابات تحت إشراف المسؤول السلمي المباشر.

المادة 142: تقترح العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى (1) والثانية (2) من طرف المسؤول المباشر للعامل المعني بالأمر. وتقرر (عن طريق تفويض السلطة) من طرف المسؤول المكلف بالموارد البشرية وتبلغ للعامل المعني تحت إشراف مسؤوله المباشر.

المادة 143: تبلغ العقوبة للعامل المعني خلال سبعة (07) أيام من تلقي الإجابة على الاستفسار والمبررات من قبل العامل إن اقتضى الأمر. في حالة غياب العامل خلال هذه المدة، يتم تأجيل التبليغ إلى غاية استئنافه للعمل.

المادة 144: ترتب مجمل الوثائق الخاصة بالإجراء التأديبي (التقرير التأديبي، الاستفسار جواب العامل المعني والمبررات المقدمة، قرار العقوبة...) في الملف الإداري الخاص بالمعني.

الفرع الثالث

الإجراءات المطبقة على الأخطاء من الدرجة الثالثة

المادة 145: يخطر العامل المعرض لعقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة (3)، بالأخطاء المسجلة ضده كتابيا (استفسار) وله حق الاطلاع على محتوى ملفه التأديبي ويمنح له أجل يومين (2) عمل للإجابة كتابيا على تلك الأخطاء وتحضير أجوبته الكتابية وتقديم الإثباتات الضرورية في حال وجودها.

المادة 146: يمكن أن يلجأ المستخدم إلى "لجنة تأديبية متساوية الأعضاء" يشكلها لهذا الغرض.

تشكيلة اللجنة وطريقة سيرها يحددها المستخدم عن طريق مذكرة مصلحة وعن طريق النظام الداخلي الذي يسيرها.

المادة 147: تدرس اللجنة الملفات التأديبية الخاصة بالأخطاء من الدرجة الثالثة التي تعرض عليها من قبل الهيئة المختصة بالعيادة. ولها في هذا الإطار، مسؤولية التحقق من مادية الوقائع المنسوبة للعامل موضوع الإجراء التأديبي، وتتمتع لهذا الغرض، بكل الوسائل التي تسمح لها بإظهار الحقيقة.

المادة 148: تقترح اللجنة التأديبية العقوبة التي تراها متناسبة مع الخطأ المرتكب.

المادة 149: يتخذ الاقتراح على أساس الملف التأديبي وبعد سماع العامل إجباريا والذي يحق له اصطحاب أي عامل يختاره.

إذا لم يحضر العامل، لاجتماع اللجنة، بعد استدعاء موجه إليه بصفة رسمية إلى آخر عنوان مودع لدى إدارة العيادة المكلفة بالعمال، يتم تدوين ذلك في محضر الاجتماع.

باستثناء حالة القوة القاهرة المثبتة، يعد تخلف العامل عن اجتماع اللجنة التأديبية عن حقه في الدفاع عن نفسه، ولا يعيق ذلك استمرار الإجراءات التأديبية والإجراءات القضائية عند الاقتضاء.

المادة 150: تتخذ اللجنة التأديبية توصياتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين، في حال تساوي الأصوات، يعد صوت الرئيس أو ممثله مرجحا.

المادة 151: يمكن أن يكون العامل الذي ارتكب خطأ من الدرجة الثالثة، قد يؤدي به إلى الفصل، موضوع إجراء تحفظي خاص يتمثل في تعليق علاقة عمله إلى حين انتهاء الإجراء التأديبي إذا أمكن أن يتسبب بقاءه في منصب عمله، أضرارا للعيادة أو إرباكا للسير الحسن لأنشطتها، دون أن يفوق هذا التعليق عشرة أيام عمل (10).

إلا أنه عندما يتعلق الخطأ المرتكب من طرف العامل بسرقة ثابتة لعتاد أو تجهيزات، أو لوازم قابلة للاستهلاك، أو إتلاف إرادي لممتلكات العيادة العقارية المنقولة فإن يتم عزل العامل المسؤول فورا دون تعويض ولا إشعار مسبق، دون المساس بحق المستخدم في متابعة المعني قضائيا.

المادة 152: إذا لم يتم الإجراء التأديبي في الآجال المحددة في المادة اعلاه، يستعيد العامل المعني بالأمر منصب عمله، وذلك رغم متابعة الإجراء التأديبي.

المادة 153: عندما يتقرر عزل العامل فإن تاريخ سريان مفعول العزل هو تاريخ صدور القرار حيث تتم تسوية فترة التعليق.

المادة 154: تتخذ العقوبات من الدرجة (3) الثالثة بقرار من المدير العام للعيادة.

المادة 155: ترفع توصيات اللجنة التأديبية للمدير العام مسبقا بسماع العامل المعني الذي يمكنه أن يصطحب معه أي عامل يختاره.

المادة 156: يبلغ قرار المدير العام للعامل المعني في أجل يومي (02) العمل التي تلي إمضاء القرار، إلا في حالة غياب المعني، وفي هذه الحالة يؤجل التبليغ إلى حين استئنافه للعمل، كما يمكن للمستخدم أن يبلغ القرار برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام أو عن طريق محضر قضائي.

الفرع الرابع

الطعن

المادة 157: لأي عامل لم يقتنع بالعقوبة المسلطة عليه، الحق في تقديم طعن قبل اللجوء إلى أي هيئة خارجية.

المادة 158: يقدم الطعن، أمام المدير العام للعيادة، تحت إشراف السلم الإداري، في أجل الأربعة (04) أيام عمل، التي تلي التبليغ.

يكون الرد خلال الثمانية (08) أيام التي تلي تاريخ استلام الطعن.

المصدر: عيادة الواحات بغرداية